



Kilpailijoiden kartoitus yritysliikuntakentällä

Case Yritys X

Naukkarinen, Mikko

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Kilpailijoiden kartoitus yritysliikuntakentällä Case Yritys X

Mikko Naukkarinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2012

Mikko Naukkarinen

Kilpailijoiden kartoitus yritysliikuntakentällä - Case Yritys X

Vuosi	2012	Sivumäärä	92
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia Yritys X:n kilpailijoiden toimintaa yritysliikuntakentällä pääkaupunkiseudun alueella. Tarkoituksena on selvittää jo olemassa olevien dokumenttien ja puolistrukturoidun haastattelun avulla Yritys X:n viiden (5) merkittävimmän kilpailijan yritysasiakashankintaa, yrityspalvelutarjontaa, yrityshintoja sekä yrityspalveluiden toimivuutta ja markkinointia sekä vertailla näitä tietoja Yritys X:n vastaaviin käyttämällä benchmarking-menetelmää. Kilpailijat ovat ympäri Suomea toimivia palveluntarjoajia, joista neljä (4) on profiloitunut liikuntakeskuksiksi ja yksi (1) selkeämmin fyysisen hyvinvoinnin asiantuntijaksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Työssä käytetty puolistrukturoitu haastattelu on tehty yhdeksälle (9) yritykselle, jotka ovat Yritys X:n kilpailijoiden asiakkaita. Haastattelun aineisto on kerätty 30.3- 18.4.2012. Opinnäytetyöni teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen ensimmäiseksi kilpailua ja siihen liittyviä käsitteitä, kuten kilpailuetua, kilpailijaa, kilpailijaseuranta, kilpailu- ja kilpailija-analyysia sekä kilpailijatiedon käyttöä ja sen lähteitä. Tämän jälkeen käsittelen työn kannalta tärkeitä käsitteitä, jotka liittyvät palveluihin. Näitä ovat palvelujen markkinointi, hinnoittelu ja kehittäminen sekä uuden palvelun ideointi.

Tutkittavista Yritys X:n kilpailijoista neljä (4) on tutkimustulosten mukaan keskittänyt yritys-toimintansa lähes kokonaan jäsenyyksien myyntiin ja markkinointiin, unohtaen muun palvelutarjontansa. Kilpailijoiden ydinpalvelu eli asiakkaiden liikuttaminen on hyvällä tasolla, mutta lisäpalveluissa on ongelmia. Lisäpalveluilla tarkoitan asiakaspalvelua, laskutusta sekä palvelujen markkinointia asiakasyrityksille.

Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n yritysliikuntatoiminta on hyvällä tasolla verrattuna kilpailijoiden vastaaviin. Näin ollen kilpailijoiden toiminnasta ei muutamaa pientä asiaa lukuun ottamatta noussut merkittäviä parannusehdotuksia Yritys X:n yritysliikuntatoimintaan. Tuloksista tuli kuitenkin ilmi seikkoja, jotka auttavat Yritys X:n yritysliikuntaosastoa ymmärtämään yritysliikuntakentän ja näkemään asiakkaiden tarpeet paremmin.

Asiasanat: benchmarking, kilpailuetu, kilpailu, kilpailija, yritysliikunta

Naukkarinen, Mikko

Surveying the physical activity services of competitors: a case study of Company X

Year	2012	Pages	92
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to examine the physical activity services for corporations in the capital area of the competitors of Company X. The purpose is to determine how Company X's five most prominent competitors attract their corporate clients, what services they offer, how these services function and how they are priced and marketed. To obtain this information existing documents were reviewed and a semi-structured interview conducted. After this, benchmarking was used to compare the services to those of Company X. Of the competitors surveyed four are sport centers and one is more clearly profiled as an expert in physical wellness.

This study was conducted using qualitative research methods. The semi-structured interview was completed by nine (9) companies, which are the clients of the competitors of Company X. The interview data was gathered between 30.3 and 18.4.2012. In the theoretical section of the thesis the concept of competition is first analysed, including related terms such as competitive advantage, competitor, competitor control, competition and competitor analysis and the use of competitor information and its resources. After this, important terms related to services are defined, such as service marketing, pricing, developing and the creation of new service ideas.

According to the research results, four of the competitors focus their corporate services mainly on selling and marketing their memberships, causing them to neglect their remaining services. The competitors' main service of physical activity functions well, unlike supporting services such as customer service, charging and service marketing to the companies.

According to the research results, Company X's physical activity services for companies are in a good position compared to their competitors. For this reason the services and operation of their competitors did not introduce new ideas for Company X, except in several minor areas. However, the research results did assist Company X in understanding how other sports centers function in the capital area and to understand clients' needs better.

Keywords: benchmarking, competitive advantage, competition, competitor, physical activity for corporation

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	7
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja aiheen rajaus	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja toteutus.....	9
1.4	Yritysliikunta	10
1.4.1	Työpaikkaliikunnan tukeminen	10
1.4.2	Työhyvinvointi kustannusten karsijana	11
2	Kilpailu.....	12
2.1	Yrityksen kilpailuetu.....	13
2.2	Kustannusetu.....	15
2.3	Palvelun differointi kilpailuetuna	16
2.4	Kilpailija	17
2.5	Kilpailijaseuranta	18
2.6	Kilpailijaseurannasta kilpailuetua.....	21
2.7	Kilpailuanalyysi	22
2.8	Kilpailija-analyysi	23
2.8.1	Porterin kilpailija-analyysimalli	24
2.8.2	Aakerin kilpailija-analyysimalli	26
2.9	Kilpailijatiedon käyttö	28
2.10	Kilpailijatiedon lähteet	29
3	Palvelut kilpailuetuna	30
3.1	Palvelujen markkinointi.....	33
3.2	Palvelun hinnoittelu	36
3.3	Palvelun kehittäminen	37
3.4	Uuden palvelun ideoiminen	41
4	Tutkimuksellinen osuus	42
4.1	Työn eteneminen.....	42
4.2	Tutkimusote	43
4.3	Tutkimusmenetelmä	45
4.4	Aineiston analysointi.....	46
4.5	Eettisyys, luotettavuus ja pätevyys.....	48
5	Tutkimustulokset ja analyysi.....	49
5.1	Asiakashankinta.....	50
5.2	Palvelutarjonnat	53
5.3	Palveluiden hinnat	61
5.4	Palveluiden toimivuus	65
5.5	Palveluiden markkinointi	68
6	Pohdinta	74

7	Johtopäätökset	80
	Lähteet	82
	Kuviot	85
	Taulukot	86
	Liitteet.....	87

1 Johdanto

Yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja liikkumiseen, millä mahdollistetaan yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Suomen kuntoliikuntaliiton vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan yritysten euromääräinen liikunnan tuki yhtä henkilöä kohden oli kasvanut vuoden 2007 135 eurosta vuoden 2009 173 euroon (Koivu, Savola & Pehkonen 2009, 18). Samaisen liiton vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan kuntokeskusten liikevaihdosta noin viidennes (18 %) tulee yritysasiakkaiden kautta. Määrä vaihtelee paljon eri keskusten välillä aina nolasta 80 prosenttiin. (Savola, Ålgars & Pehkonen 2010, 19.) Vaikka osuus ei ole ratkaisevan merkittävä, niin yritysasiakkailta on tärkeä rooli liikuntakeskusten toiminnassa. Samaisessa tutkimuksessa kysyttiin myös kuntokeskuksien suurimpia uhkatekijöitä. Kuntokeskuksista 26 prosenttia oli sitä mieltä, että kilpailevien yritysten määrä alalla on suurin uhkatekijä (Savola, Ålgars & Pehkonen 2010, 26- 29). Jotta kilpailevien yritysten kehityksessä pysytään mukana, on hyvä määrittää kilpailijoiden toimintatavat ja menestystekijät (Bergström & Leppänen 2010, 90). Yritys X tuottaa työhyvinvointia liikunnan keinoin ja opinnäytetyössä tutkitaan sen pääkilpailijoiden toimintaa yritysliikuntakentällä.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan mielenkiinto kilpailijoiden yritysliikuntapalveluista ja yritysliikuntatoiminnasta. Työn taustalla on myös koko toimialan käsittäviä kysymyksiä. Yrityksien johtohenkilöt ovat alkaneet ymmärtää lukuisten tutkimusten ja artikkelien myötä työhyvinvoinnin ja tarkemmin liikunnan merkityksen yritysten liiketoimintaan ja sitä kautta tulokseen (Koivu ym. 2009). Lähes jokainen suuri- ja keski-suuri yritys tukee henkilöstön liikuntaa ja kaikenkokoiset yritykset mukaan luettuinaakin prosenttiosuus oli 88 vuonna 2010 (Ahonen, Aura, Ilmarinen 2010, 25). Nämä lukemat kuulostavat liikuntakeskuksille varsin hyviltä, mutta kun asiaa tarkastelee tarkemmin, löytyy ongelma. Yritysten tarjoamia liikuntaetuja käyttää säännöllisesti vain 42 prosenttia työntekijöistä, jotka olisivat siihen oikeutettuja (Koivu ym. 2009, 21). Tähän työhön valitut Yritys X:n kilpailijat pyrkivät Yritys X:n tapaan suurentamaan kyseistä prosenttilukemaa tarjoamalla yrityksille liikuntapalveluja.

Työhyvinvoinnin merkitystä yritysten liiketoimintaan mainostetaan lähes jokaisessa yrityspalveluita tarjoavassa liikuntakeskuksessa. Tämän työn tavoitteena on tutkia Yritys X:n kilpailijoiden yritysliikuntapalveluita, minkä avulla Yritys X saa selkeämmän kuvan pääkaupunkiseudun yritysliikunnan tarjoajista ja heidän toiminnastaan. Tarkkailtavana on viisi yritysliikuntaa tarjoavaa yritystä, joilla jokaisella on toimintaa pääkaupunkiseudun alueella. Näiden viiden yrityksen toimintaa on tutkittu tässä opinnäytetyössä jo olemassa olevia lähteitä hyväksikäyttämällä sekä puolistrukturoidun haastattelun avulla, jossa haastattelun kohteiksi on valittu yhdeksän pääkaupunkiseudun alueella toimivaa yritystä, jotka toimivat sekä Yritys X:n että

tutkittavien liikuntakeskusten asiakkaina. Koska työn toimeksiantaja esiintyy työssä tuntemattomana, ovat muut työssä esiintyvät yritykset nimetty myös tuntemattomiksi. Kilpailijat ovat Kilpailija A, Kilpailija B, Kilpailija C, Kilpailija D ja Kilpailija E ja niiden asiakkaat on nimetty seuraavasti: Yritys 1, Yritys 2, Yritys 3, Yritys 4, Yritys 5, Yritys 6, Yritys 7, Yritys 8 ja Yritys 9.

Yritykset valitsevat liikunnantarjoajikseen toimijan, joka pystyy parhaimmalla tavalla luomaan arvoa heille. Kilpailu yritysasiakkaista on kovaa liikunta- alalla, sillä useat liikuntapalveluidentarjoajat tekevät pitkiä yritys- ja jäsenyys sopimuksia yritysten kanssa, jolla he varmistavat säännöllisen rahavirran ilman sen kummempia resursseja. Kun yritys on saatu asiakkaaksi, sen pitäminen tyytyväisenä voi Philip Kotlerin (2000, 49) mukaan olla jopa viisi kertaa halvempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen. Tämän vuoksi tutkimuksessa on pyritty selvittämään myös kilpailijoiden asiakashankintaan liittyviä toimintoja.

Työn tavoitteena on saada tietoa valittujen kilpailijoiden yritysliikuntatoiminnasta. Tavoitteena on kerätä tietoa kilpailijoiden yrityspalvelutarjonnasta, niiden hinnoista sekä yritysasiakashankinnasta. Tämän lisäksi tavoitteena on kilpailijoiden yrityspalveluiden toimivuuden ja markkinoinnin selvittäminen. Tavoitteena on myös samalla luoda kokonaiskuva pääkaupunkiseudun yritysliikuntakentästä nyt ja tulevaisuudessa.

1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja aiheen raja

Tutkimuksissa vaikeaksi seikaksi koituu usein tutkimusongelman nimeäminen ja useissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimusongelma elää tutkimuksen aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125- 126). Näin kävi myös tämän työn osalta. Tutkimusongelmaan liittyy pääongelma sekä alaongelmat. Alaongelmien avulla itse pääongelman vastaus selkiintyy lukijalle (Hirsjärvi ym. 2009, 126- 127). Tämän tutkimuksen pääongelmana on: ”Miten Yritys X:n kilpailijat toimivat yritysliikuntakentällä?

Pääongelman analysointi johti seuraavanlaisten alaongelmien valitsemiseen:

Miten Yritys X:n kilpailijat hoitavat yritysasiakashankinnan?

Minkälainen on Yritys X:n kilpailijoiden palvelutarjonta sekä hintataso yrityksille?

Miten Yritys X:n kilpailijoiden palveluiden markkinointi toimii?

Tutkimusongelmat on rajattu melko tarkasti, mikä on hyvän tutkimuksen ominaispiirre. Hirsjärvi ym. (2009, 81-82) toteavat kirjassaan, että tutkijan on parempi kirjoittaa rajoitetusta aiheesta paljon kuin laajasta aiheesta väljästi. Toimeksiantajani, Yritys X toimii liikuntapalvelualalla ja se tarjoaa yrityksiensä lisäksi yksityishenkilöille liikuntapalveluja. Näin toimivat myös kaikki tutkimukseen osallistuvat Yritys X:n kilpailijat. Koska opinnäytetyön toimeksianto tulee Yritys X:n yritysliikunta-osastolta, tutkimuksessa otetaan huomioon vain Yritys X:n kilpailijoiden yrityspalvelut.

Kilpailijoiden tutkimiseen on olemassa monia eri reittejä ja malleja. Tässä työssä on käytetty erilaisia kilpailija-analyysimalleja hyväksi mietittäessä kilpailijoiden tapaa toimia. Malleja on käytetty hyväksi myös puolistrukturoidun haastattelun kysymyksien mietintävaiheessa. Kaikki käytetyt analyysit ovat tähän työhön liian laajoja, joten niitä on käytetty hyväksi ainoastaan tämän työn kannalta hyödyllisiin asioihin.

Työhyvinvointi- ja liikuntapalveluita tarjoavia yrityksiä on lukuisia pääkaupunkiseudun alueella. Tähän työhön on valittu vain Yritys X:n kannalta merkittävimmät palveluntarjoajat, joita on viisi. Näiden viiden kilpailijan toiminta on jakautunut Yritys X:stä poiketen koko Suomen alueelle. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tutkittu niiden toimintaa ainoastaan pääkaupunkiseudun alueella. Kilpailijoiden toimintaa on tutkittu jo olemassa olevien dokumenttien perusteella, kuten nettisivujen, keskustelupalstojen sekä artikkelien perusteella, mutta päämenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua kilpailijoiden asiakkaille. Opinnäytetyön tulee olla rajaamisen jälkeen tietojen osalta tarpeeksi syvälinen. Työn tietoja käytetään hyväksi alan asiantuntijoiden toimesta, minkä vuoksi tekstin on pysyttävä koko ajan tutkimuskentässä. (Hirsjärvi ym. 2009, 83.) Jotta tutkimuksesta tulisi tarpeeksi laadukas ja siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajalle, puolistrukturoituun haastatteluun valittiin suuria suomalaisia yrityksiä, jotka ovat sekä Yritys X:n asiakkaita että Yritys X:n kilpailijoiden asiakkaita. Koska tavoitteena oli saada mahdollisimman laadukkaita ja analyttisiä vastauksia, kysely lähetettiin yritysten liikunnasta vastaaville henkilöille.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja toteutus

Opinnäytetyö etenee teoriaosuuden kautta tutkimukselliseen osaan, jonka jälkeen siirrytään tutkimustuloksiin ja analyysiin sekä lopuksi pohdintoihin ja johtopäätöksiin. Teoreettinen osa muodostaa opinnäytetyön viitekehyksen. Sen avulla lukijalle luodaan edellytykset ymmärtää tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 140-142.) Työn aiheen ohjaamana teoriaosuudessa käsitellään ensimmäiseksi kilpailua ja siihen liittyviä käsitteitä kuten kilpailuetua, kilpailijoita, kilpailijaseurantaa, kilpailija-analyysia ja sen eri menetelmiä. Tämän jälkeen tarkastelun kohteena on palveluun liittyviä käsitteitä, koska Yritys X ja sen kilpailijat tuottavat nimenomaan palveluita yrityksille. Tarkastelun kohteena ovat palvelut kilpailuetuna, palvelu, palvelujen markkinoin-

ti, palvelujen hinnoittelu sekä palvelun kehittäminen ja ideoiminen. Tämän jälkeen siirrytään tutkimukselliseen osaan, jossa puolistrukturoidun haastattelun ja julkisten lähteiden avulla saatujen tulosten perusteella tehdään analyyseja, pohdintoja sekä johtopäätöksiä.

1.4 Yrityслиikunta

Puhuttaessa yrityслиikunnasta tässä työssä, sillä tarkoitetaan liikuntakeskusten tarjoamia työhyvinvointipalveluja yrityksille, joita ovat muun muassa erilaiset liikuntajäsenyydet, ryhmäliikuntatunnit, kuntotestaukset ja erilaiset liikuntakurssit ja -päivät. Näin ollen voidaan todeta, että tutkittavat liikuntakeskukset tarjoajat työhyvinvointia yrityksille liikunnan keinoin. Tutkimuksen kohteena olevat liikuntakeskukset on valittu huolella Yritys X:n toimesta ja niiden toiminta keskittyy pääasiassa pääkaupunkiseudun alueelle. Liikuntakeskuksia yhdistää se, että ne kilpailevat samoista yritysasiakkaista ja niiden toimintakonsepti on suunnilleen samanlainen. Ainoastaan Kilpailija E toimii eri tavalla, kuin muut liikuntakeskukset. Kilpailija E on profiloitunut selkeämmin fyysisen työhyvinvoinnin kehittäjäksi, kuin liikuntakeskukseksi.

Yrityслиikuntakentän ymmärrys ja kilpailijoiden toiminnan tarkastelu onnistuu paremmin, kun on käynyt läpi muutamia tärkeitä asioita läpi liittyen työhyvinvointiin sekä yrityслиikuntaan. Seuraavassa kerrotaan työpaikkaliikunnan tukemisesta sen tulevaisuudesta ja siitä, kuinka se toimii kustannusten karsijana.

1.4.1 Työpaikkaliikunnan tukeminen

Suomessa työpaikkaliikuntaa tukevien yritysten määrä vuonna 2009 oli 84 prosenttia ja varsinkin suurissa työyhteisöissä henkilöstöä tuetaan aktiivisesti (Koivu ym. 2009, 6). Tutkimus strategisen hyvinvoinnin tilasta Suomessa kertoo työpaikkaliikuntaa tukevien yritysten määräksi 88 prosenttia vuonna 2010. Samaisessa tutkimuksessa kerrotaan, että lähes jokainen suuri ja keskisuuri yritys tukee liikuntaa. (Ahonen ym. 2010, 25.) Kysyttäessä liikunnan tukemisen syitä, 88 prosenttia yrityksistä kertoo syyksi työkyvyn ja -vireen ylläpitämisen. Kysyttäessä, mitä liikuntapalveluja yritykset suosivat, nousee esille itse järjestettävät liikuntapalvelut, kuten liikuntapäivät ja itse järjestettävät kilpailut. Tämän lisäksi yritykset mahdollistavat kerta-luontoisten liikuntapalveluiden käytön kuten kuntotestien ja liikuntaseteleiden käytön, sekä muiden liikuntaharrastusten tukemisen yksilöllisesti. (Koivu ym. 2009, 8- 12, 14- 17.)

Liikuntaseteleiden käyttö on lisääntynyt selkeästi viime vuosina, mikä saattaa vähentää liikuntakeskusten yritysasiakkaiden määrää, mutta samalla nostaa yksityisasiakkaiden määrää. Kysyttäessä mitä lajeja yritykset tukevat, nousee suurimpana yksittäisenä lajina kuntosaliliikunta, johon Suomen kuntoliikuntaliitto on lukenut mukaan itse kuntosalin lisäksi erilaiset ryhmäliikuntalajit. Kyseistä liikuntamuotoa pitää tärkeimpänä 37 prosenttia yrityksistä. Tä-

män tilaston kärjessä oli vastausvaihtoehto ”Ei mitään lajia vaan tukea yleensä”, jonka prosenttiosuus tärkeimpänä tuettuna liikuntamuotona oli 49 prosenttia. Kyseinen tulos johtuu pääosin liikuntaseteleiden yleistymisestä. Päätökset henkilöstön liikuttamisen resursseista tulevat 85 prosenttisesti yritysten johdolta. Yritysten johdon asema on kasvanut tasaisesti 2000- luvulla kysyttäessä työpaikkaliikunnan kehittämisen vastaamisesta. (Koivu ym. 2009, 8-12, 14- 17.) Tämän työn puolistrukturoituun haastatteluun vastanneista suuri osa oli yritysten henkilöstöpäälliköitä.

Tuetun liikunnan omavastuuosuudet olivat vuonna 2009 25 prosenttia, mikä on selvä pudotus vuoden 2007 tutkimukseen verrattuna (Koivu ym. 2009, 19). Omavastuuosuudella tarkoitetaan summaa, jonka työntekijä maksaa liikunnastaan. Tutkimuksessa kysyttiin myös yritysten arvioita liikunnan tukemisen investointeihin seuraavana vuonna. Suurin osa yrityksistä uskoi, että liikunnan tukemisen investoinnit pysyisivät samoina kuin vuonna 2009 (Koivu ym. 2009, 19-21).

Monien liikuntakeskusten tavoitteena on lisätä yritysten passiivisten henkilöiden liikkumista. Passiivisten henkilöiden liikunnan tukeminen yritysten puolesta taas on laskusuunnassa. Passiivisten aktivointi on vieläkin yritysten pääasiallisena tavoitteena, mutta aktiivisten liikkujien huomioiminen kasvattaa koko ajan prosenttiosuuttaan. Liikuntabarometriin osallistuneiden yritysten mielestä liikuntapalveluyrityksillä on suurin vastuu yritysten passiivisten henkilöiden tukemiseen ja liikuttamiseen. (Koivu ym. 2009, 25- 27.)

1.4.2 Työhyvinvointi kustannusten karsijana

Yritykset ovat huomanneet, että työhyvinvoinnin parantaminen vaikuttaa yritysten liiketoimintaan positiivisesti kustannusten pienentyessä. Professori Guy Ahosen mukaan sijoittamalla henkilöstön työhyvinvointiin yritys saa rahat takaisin jopa 10- 20 kertaisena. Sivuttaamalla työhyvinvoinnin, yritykselle syntyy kustannuksia muun muassa sairauspoissaoloista, henkilöstön työkyvyn heikentymisestä, masennuksesta, työn tehottomuudesta, suuresta vaihtuvuudesta sekä heikosta työn laadusta. Näillä tekijöillä taas on välitön vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Selkeimmin työhyvinvointi näkyy henkilöstön tyytyväisyytenä, mikä taas vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen sekä innovatiivisuuteen. Henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitämistä pidetäänkin nykyään yrityksen yhtenä menestystekijänä työn muututtua enemmän palvelukeskeisemmäksi. (Määttänen 2011.) Yritysten liikunnasta vastaavilta tahoilta kysyttäessä liikunnan tarjoamisen motiiveja, taloudellisen tehokkuuden lisääminen ei nouse kovinkaan monen motiiviksi. Selvästi suurimmaksi motiiviksi yritykset nostavat työkyvyn ja -vireyden ylläpitämiseksi. Tätä mieltä oli 88 prosenttia yrityksistä. (Koivu ym. 2009, 7.) Työkyvyn ja -vireyden ylläpitäminen taas vaikuttaa suoraan työntekijöiden eläkeikään, mikä taas vaikuttaa Ahosen mukaan työhyvinvointiin (Määttänen 2011).

2 Kilpailu

Kilpailu on tärkeässä osassa tässä opinnäytetyössä, joten sitä ja siihen liittyviä aiheita on hyvä hieman avata. Tässä luvussa on avattu kilpailun käsite ja alaluvuissa on avattu yrityksen kilpailuetu, kilpailija, kilpailijaseuranta sekä kilpailija-analyysi ja sen eri malleja. Myös kilpailijaseurannan käyttöä ja sen lähteitä on avattu.

Markkinataloudessa kilpailun rooli on kehittää yhteiskuntaa, organisaatioita sekä ihmisiä. Kilpailu pitää eri toimijat ikään kuin hereillä. Kilpailu pakottaa ihmisiä ja organisaatioita menemään eteenpäin ja se vaikuttaa Mika Kamenskyn mukaan yritysten ”resurssien määrään, laatuun, hintaan, kohdentumiseen ja käyttöasteeseen” (2008, 160).

Kilpailu aiheuttaa sopivasti muutosvoimaa yrityksiin, mutta kilpailun ollessa liian kovaa se voi uuvuttaa ja lopulta kaataa yrityksen. Näin ollen yksi tapa olla joutumatta liian kovaan kilpailuun, on erottautua kilpailijoista strategisesti, jotta yritys saisi etuutta muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Yrityksen ei pidä yrittää miellyttää kaikkia, vaan sen täytyy löytää oma erikoistumisalue, jonka avulla se saa kilpailuetua. (Kamensky 2008, 160-161; Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Kamensky kuvaa kilpailua maailman pisimmäksi ruuviksi, koska ”kilpailu jatkuvasti kiristyy” (2008, 165). Kiristymisen ehkäisemiseksi yrityksen olisi hyvä löytää markkinoilta jokin asiakasryhmä, johon se panostaa ja jonka tarpeet se haluaa tyydyttää. Tällaista markkinarakoa kutsutaan nicheksi. Niche saattaa olla hyvin pieni kohdejoukko ja parhaimmassa tapauksessa se on niin ainutlaatuinen, että muut kilpailijat eivät pysty vastaamaan sen tarpeisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Bergström ja Leppänen (2009, 85) näkevät, että samoilla markkinoilla toimivilla yrityksillä voi olla seuraavanlaisia kilpailurooleja:

- Markkinajohtaja
- Haastaja
- Jäljittelijä
- Erikoistuja

Markkinajohtajalla tarkoitetaan yritystä, jolla on alan suurin markkinaosuus, hyvä imago ja sen tuotteet tunnetaan. Jos yrityksen myyntivolyymi ja imago eroavat kilpailijoista merkittävästi, voidaan puhua ylivoimaisesta markkinajohtajasta. Haastaja yrityksellä taas on usein hyvin hyökkäävä ja nopea markkinointitapa, jolla se yrittää saada tilannetta tasoitettua. Jäljittelijän rooli markkinoilla on seurata kilpailijoiden tekemisiä ja toimia niiden mukaan. Jäljittelijän rooli on usein olla häviäjänä, ellei se pysty toimimaan kustannustehokkaammin ja

hankkimaan asiakkaita alhaisemmalla hinnalla. Erikoistujalla on markkinoilla yllättäjän rooli, sillä erikoistumalla ja erottautumalla kilpailijoista, se voi löytää itselleen sopivan markkina-
raon. Täyttämällä tämän kapean segmentin tarpeet, yritys voi saavuttaa hyvän aseman kyseisessä ryhmässä. Hankkimalla hyvän aseman markkinoilta ensin kapean segmentin osalta, yritys voi saavuttaa laajemman kohderyhmän helpommin kuin kilpailijat. (Bergström & Leppänen 2009, 85.)

2.1 Yrityksen kilpailuetu

Yrityksen menestyminen riippuu pitkälti kilpailusta eli mitä kilpailevat yritykset tarjoavat ja miten yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista. Omalla toiminnalla on suuri rooli menestymisessä. Yrityksen on pystyttävä käyttämään osaaminen ja resurssit niin hyvin, että asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä maksimaalisesti. Asiakas valitsee tuotteen tai palvelun, joka tuottaa eniten hyötyä ja arvoa. Yrityksellä on näin ollen oltava kilpailuetua, jotta asiakas valitsee sen. (Bergström & Leppänen 2009, 86-87.)

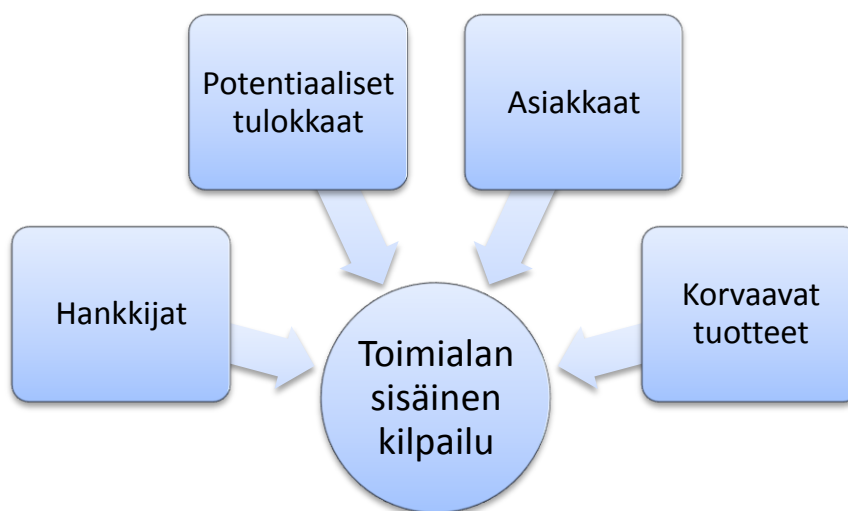
Kilpailuedusta puhuttaessa nousee monia eri määrittelyjä esiin, mutta käsitteen merkitys on kuitenkin melko lailla sama. Michael E. Porter kirjoittaa, että ”Kilpailuetu perustuu niihin moniin erillisiin toimintoihin, joita yritys suorittaa suunnitellessaan, valmistaessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotetta ja tukiessaan sen menekkiä” (Porter 1991, 51). Kilpailuetu saavutetaan, kun nämä strategisesti merkittävät toiminnot suoritetaan pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailija. Yritys voi saavuttaa näin ollen kilpailuetua arvoketjun eri osista. (Porter 1991, 51.) Valtteri Virtanen selventää, että ”Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin” (2003, 6). Timo Rope pukee kilpailuedun seuraavasti: ”Kilpailuetu on kohdeasiakkaan arvostama, yrityksen tarjonnan sisältämä ylivoimaisuus, joka on liiketaloudellisesti toteutettavissa ja markkinoille uskottavasti realisoitavissa” (2005, 96).

Kilpailuetua voidaan saavuttaa, kun yritys tuottaa arvoa asiakkailleen paremmin kuin muut markkinoilla toimivat. Se miten arvo asiakkaalle syntyy, johtuu usein yrityksen resurssien ja kyvykkyyden paremmasta tasosta verrattuna kilpailijoihin. Näiden tekijöiden avulla yritys voi luoda ydinosaamista, jonka avulla asema markkinoilla on parempi kuin kilpailijoilla. (Virtanen 2003, 6-7.) Tämä kilpailuedun saavuttaminen on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Kilpailuedun tekijät (Virtanen 2003, 7).

Porterin kilpailumallissa (Kuvio 2) yrityksen kilpailuasema markkinoilla riippuu toimialan rakenteesta sekä markkinoiden kilpailuvoimista. Näitä kilpailuvoimia ovat potentiaaliset tulokkaat, markkinoilta löytyvät korvaavat tuotteet, hankkijat sekä asiakkaat.



Kuvio 2: Porterin kilpailumalli (Bergström & Leppänen 2009, 88).

Porterin mukaan yritys saa kilpailuedun joko toimimalla kustannustehokkaimmin, keskittymällä johonkin tiettyyn tai olemalla erilainen. Michael Treacy ja Fred Wiersema ovat taas sitä mieltä, että yritysten tulisi luoda arvoa joko tuotteiden- tai operatiivisen toiminnan avulla tai keskittymällä asiakassuhteisiin. Treacyn ja Wierseman mukaan, keskittymällä näistä toimenpiteistä yhteen, saavutetaan kilpailuetua. Luomalla arvoa tuotteiden paremmuudella, yritys keskittyy tuotteen ominaisuuksien ja imagon kehittämiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Operatiivisella paremmuudella taas tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen tapaa hoitaa logistiikka ja laskutukset. Jos yritys haluaa saada kilpailuetua asiakaspalvelun avulla, sen tulee hoitaa palvelut ja räätälöinti asiakkaan haluamalla tavalla sekä ylittää asiakkaan odotukset ja toimia luottamuksellisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 88-89.)

Porterin määritelmän kilpailuedun saavuttamisesta voi rajata vielä selkeämmin kahteen eri osaan. Yritys voi saavuttaa kilpailuetua joko alhaisimmilla kustannuksilla tai differoimalla.

Aikaisemmin mainittu kolmas tapa, eli keskittyminen voidaan jakaa näiden kahden tavan alle sekä kustannuspainotteiseen että differointipainotteiseen strategiaan. (Porter 1991, 24-25.) Porterin mukaan yrityksen on valittava, kumpaa kilpailuetua se tavoittelee. Jos yritys pyrkii miellyttämään kaikkia, merkitsee se yleensä strategista keskinkertaisuutta ja keskimääräistä heikompaa tulosta, sillä yrityksellä ei tällöin ole selkeää kilpailuetua. (Virtanen 2003, 11.) Seuraavissa luvuissa (2.2 ja 2.3) on esitelty nämä kaksi kilpailuedun saavuttamisen mallia.

Bergström ja Leppänen (2009, 86- 87) näkevät, että yritys voi saada kilpailuetua seuraavilla tavoilla:

- Hinnalla
- Toiminnalla
- Imagolla

Hinnan ollessa kilpailuetuna, yritys toimii alhaisemmilla kustannuksilla tai tehokkaammin kuin kilpailijansa. Toiminnalla saatava kilpailuetu on peräisin yrityksen kyvystä saada markkinoille parempia palveluita kuin kilpailijat. Tässä tapauksessa palveluiden ominaisuudet saattavat olla esimerkiksi paremmalla tasolla. Imagon ollessa kilpailuetuna, yritys on saanut asiakkaiden mielikuvat yrityksestä korkealle tasolle ja asiakkaat ostavat palveluita esimerkiksi sen maineen tai nimen vuoksi. (Bergström & Leppänen 2009, 87.)

Asiakkaiden mielipiteet luovat yritykselle kilpailuedun. Bergströmin ja Leppäsen (2010, 87) mukaan yrityksen olisi hyvä tunnistaa oma kilpailuetunsa. Vaikka yritys itse pitää jotain tiettyä toimintoa kilpailuetuna, niin asiakkaat saattavat ajatella toisin. Tämän vuoksi yrityksen on osattava tunnistaa kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi myös oma osaaminen ja resurssit. Saavuttamalla kilpailuedun, yritys voi vähentää riskiä joutua alalle tulevien uusien yritysten jyräämiksi. (Bergström & Leppänen 2009, 87-88.)

Kilpailuetuun ja tarkemmin kilpailuetuun, joka syntyy palveluista, palataan osiossa Palvelut kilpailuetuna.

2.2 Kustannusetu

Kustannusedulla tarkoitetaan sitä, että kustannusten minimointi on yrityksen kilpailuetuna. Tällä kustannusedulla tarkoitetaan sitä, että yrityksen arvotoimintojen suorittamisesta koostuvat yhteiskustannukset ovat pienemmät kuin kilpailijoiden vastaavat. Kustannusedun strateginen arvo riippuu siitä, kuinka kauan yritys pystyy salaamaan kustannusedun lähteet kilpailijoilta. Porter on jakanut kustannusedun saavuttamisen vielä kahteen eri osaan. Yritys voi ensinnäkin saavuttaa kustannusedun säätelemällä kustannustekijöitä, jotka kattavat huomattavan osan yrityksen kokonaiskustannuksista. Toinen tapa saavuttaa kustannusetua on uudistaa arvoketjun kokoonpanoa. Tällä Porter tarkoittaa sitä, että yritys voi tehostaa ja erilaistaa

suunnittelua, tuotantoa, toimituksia sekä markkinointia. Kyseiset kustannusedun saavuttamisen keinot eivät poissulje toisiaan. Monet menestyvät kustannusjohtajat hankkivat kustannustunsa eri puolilta arvoketjuaan. Tavoitteena on nimenomaan vähentää kustannuksia kaikin mahdollisin keinoin. (Porter 1991, 125-127.)

Tietoa kilpailijoiden kustannuksista ja muistakin strategisista seikoista on usein vaikeaa saada selville. Yksi keino selvittää kilpailijoiden kustannuksia ja strategiaa on kysyä niitä heidän asiakailtaan, mikä on ollut tämänkin työn tarkoituksena. (Porter 1991, 126.)

Joillakin yrityksillä on tarkoitus hankkia kilpailuetua palvelun hinnalla. Palvelun hinnan ollessa kilpailukeinona tulee yrityksen kiinnittää huomiota hintaporrastuksiin, alennuksiin sekä maksuehtoihin. Päätös hinnasta tulee asettaa vasta palvelutuotteen rakentamisen jälkeen. Hinnan avulla asiakas saa mielikuvan palvelun laadusta ja arvosta. Jos palvelun hinnaksi ilmoitetaan suuri summa, syntyy asiakkaalle mielikuva laadukkaasta palvelusta. Hinnalla vaikutetaan kilpailuun markkinoilla. Korkea hinta laskee yrityksen myyntivolyymia, kun taas halpa hinta saattaa vähentää kilpailijoiden määrää markkinoilla. Hinnan määrittelyssä tulee muistaa se, että hinta on kohderyhmän hyväksyttävissä. Eri kohderyhmillä toimiva hintataso voi olla hyvinkin erilainen. Yritykset saattavat ajoittain toimia halvan hinnan politiikalla, vaikka se ei olisi heille pitkällä tähtäimellä järkevää. Syynä tällaiseen toimintaan saattaa olla pyrkimys saada kilpailija ulos markkinoilta tai markkinaosuuden valtaaminen itselleen. (Rope 2005, 100,222-223.)

Kustannukset ovat tärkeässä asemassa myös toisessa kilpailuedun saavuttamisen mallissa, differoinnissa, sillä differoijan on myös oltava selvillä kilpailijoiden kustannuksista, jotta se voi pitää omia hintojaan kilpailijoiden hintojen lähetyvillä. (Porter 1991, 83.) Seuraavassa luvussa on kerrottu lisää differoinnista.

2.3 Palvelun differointi kilpailuetuna

Toinen tapa saavuttaa kilpailuetua, on palvelun erilaistaminen eli differointi. Differoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys erottautuu kilpailijoistaan tarjoamalla erilaisia ja ainutlaatuisia palveluja asiakkaille. Differointia voi tehdä muun muassa seuraavissa toiminnoissa: palvelun toimivuudessa, ominaisuuksissa, luotettavuudessa, tyyliässä, suunnittelussa ja opastuksessa sekä henkilökunnan pätevytydessä, kohteliaisuudessa, uskottavuudessa ja viestintäkyvyissä. (Kotler 2003, 28.) Differoinnilla pyritään siihen, että asiakas kokee saavansa palvelusta enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden palveluista muun kuin rahan vuoksi. Porter kuvaa differoinnista saatavan edun syntymisen seuraavasti: ”Differointi johtaa erinomaiseen menestykseen, jos saavutettu hinnanlisä ylittää ainutlaatuisuudesta aiheutuvat lisäkustannukset” (Por-

ter 1991, 151). Palvelun differointi voidaan suorittaa joko laajalle asiakasryhmälle tai pelkääntään muutaman asiakkaan ryhmälle, jolla on tiettyjä erikoistarpeita (Porter 1991, 151-152).

Porterin mukaan yrityksillä on usein liian suppea näkemys differoinnin tavoista. Yritykset saattavat kiinnittää huomiota itse palvelutuotteen tai markkinointitapojen differointiin, mutta eivät huomaa, että differointia voi tehdä arvoketjun joka osassa. Differoinnin lähtökohtana tuleekin olla yrityksen suorittamat erilliset, yksittäiset toiminnot eri kohdissa arvoketjua, joilla pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen. (Porter 1991, 151.) Kotler (2003, 26) jakaa erilaistamisen kolmeen osaan. Fyysisellä erilaistamisella hän tarkoittaa tuotteen tai palvelun hintaa, kokoa, makua, väriä ja muotoa. Merkkien erilaistamisella Kotler viittaa palvelun nimeen, jolla voidaan helposti erottautua kilpailijasta ja jolla voidaan vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden ajatuksiin. Kolmantena erilaistamisen osana Kotler pitää suhteen erilaistamista. Tällä hän tarkoittaa sitä, että yritys voi luoda erityisen suhteen johonkin asiakkaaseen, jonka avulla asiakas valitsee kyseisen yrityksen palveluntarjoajakseen. (Kotler 2003, 26-28.)

Tapio Rissanen mukaan yritysten tulisi käyttää eri verkostoja avuksi palvelun erilaistamisessa. Kilpailun, kehityksen ja uudistumiseen tarvittavat voimat, yritys löytää usein parhaiten verkostojen kautta sekä oman organisaation sisältä. Näitä verkostoja voivat olla esimerkiksi tekniset-, tuotannolliset- ja sosiaaliset toimijat, jotka ovat osana palveluyrityksen toimintaa. Rissanen toteaa palvelun erilaistamisesta syntyvän hyödyn seuraavasti: ”Palvelun asiakaskoh- taisella erilaistamisella, räätälöinnillä yritys voi saavuttaa asiakkaalleen hänen tarpeensa korkean tyydytysasteen, itselleen hyvän kannattavuuden ja kilpailuedun markkinoilla sekä samalla motivoida työntekijöitä”. (Rissanen 2005, 111-116.)

2.4 Kilpailija

Anneli Pirttilä kertoo kirjassaan Kilpailijaseuranta, että globaaleissa tutkimuksissa johtajat määrittelevät kilpailijat seuraavalla tavalla: ”Kilpailijoita ovat ne yritykset, joilla on samantyyppiset resurssit ja samantyyppiset päämäärät” (2000, 31).

Pirttilä toteaa (2000, 29-30), että yrityksen eri osastot näkevät yrityksen kilpailijat eri tavalla. Väitöskirjaa tehdessään Pirttilä huomasi että, erään yrityksen markkinointiosaston mielestä kilpailija on, joko toinen yritys tai yrityksen tuotemerkki. Yrityksen johto taas pitää itse yritystä kilpailijanaan, kun taas tuotannolle kilpailija oli toisen yrityksen tuotantolaitteisto. Tuotanto- ja kehitysosasto taas piti kilpailijana toista saman toimialan tuotetta. (Pirttilä 2000, 29-30.)

Tämä osoittaa, että puhuttaessa kilpailijoista, eri osastot ja henkilöt saattavat ymmärtää asian eri tavalla. Myös Porter ymmärtää kilpailijat eri tavalla. Hän näkee, että on olemassa kah-

denlaisia kilpailijoita, ”huonoja” ja ”hyviä”. Hyvillä kilpailijoilla Porter tarkoittaa yrityksiä, jotka voivat palvella oman yrityksen strategisia päämääriä ja jotka tarjoavat yritykselle haasteita, mutta eivät aiheuta toiminnallaan erimielisyyksiä. Tätä kautta ne lisäävät kilpailuetua sekä parantavat koko toimialan rakennetta. Hyvän kilpailijan määrittäminen vaatii yritykseltä tarkkaa analysointia, jossa kilpailijan strategia, päämäärät, oletukset ja kyvyt vaikuttavat kilpailijan asteikkoon. Huonoilla kilpailijoilla Porter taas tarkoittaa niitä yrityksiä, jotka ovat uhkana yrityksen toiminnalle ja joita pidetään vihollisina. (Porter 1991, 247-248, 260-265.)

Porter kuvaa hyvän kilpailijan kriteereiksi muun muassa seuraavia tunnuspiirteitä:

- uskottava ja elinkelpoinen
- selvät, itse havaitut heikkoudet
- sääntöjen ymmärtäminen
- realistiset odotukset
- tieto kustannuksista
- toimialan rakennetta parantava strategia
- luonnostaan rajoittava strategia
- päämäärien yhteen sovittavuus
- samansuuntainen investoinnin tuottoastetavoite
- hyväksyy nykyisen kannattavuutensa
- arvostaa rahatuloja
- kaihtaa riskejä

(Porter 1991, 260-263.)

Kilpailijoita tutkittaessa olisi hyvä jakaa kilpailijat myös avainkilpailijoihin ja marginaalikelipailijoihin. Yritykselle tärkeämpää on tunnistaa avainkilpailijoiden toiminta, mutta marginaalikelipailijoihinkin kannattaa kiinnittää huomiota myös, sillä vaikka ne ovat vielä haastaja-asemassa, niin tulevaisuudessa niiden rooli saattaa muuttua. (Bergström & Leppänen 2009, 86.) Tässä tutkimuksessa ei tutkita marginaalikelipailijoiden toimintaa ajan ja resurssien puutteen vuoksi.

2.5 Kilpailijaseuranta

Yrityksen on seurattava jatkuvasti markkinoiden kilpailuvoimia, ja niissä tapahtuvia muutoksia. Vaikka yrityksellä olisi kilpailuetua markkinoilla, sen tulee jatkaa toimintaansa systemaattisesti ja kehittyvällä syklillä. Mitä paremmin yritys tiedostaa kilpailijoiden toiminnan, sitä paremmin se pystyy vastaamaan niiden toimintaan ja alalla tapahtuviin muihin muutoksiin. Tiedostamalla ja analysoimalla toimintaympäristön ja arvioimalla sen merkitystä omaan toimintaan, yritys toimii järkevästi. Tällaisesta toiminnasta käytetään nimitystä Business Intelligence. Business Intelligencen osa-alue, Competitive Intelligence taas on toimintaa, jossa etsitään tietoa yrityksen kilpailijoista. Keskeisten kilpailijoiden eli avainkilpailijoiden määrittäminen sekä niiden toiminnan systemaattinen seuraaminen on yritykselle tärkeää, jotta muutoksissa pysytään mukana. On myös tärkeää selvittää kilpailijoiden menestystekijät, joita

analysoimalla omaa toimintaa voidaan kehittää. (Bergström & Leppänen 2009, 90; Pirttilä 2000, 17.)

Vauhdikkaasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on myös hyvä seurata kilpailu- ja markkinatrendejä. Muutoksissa on haastavaa pysyä perässä, mutta hankkimalla tietoa seuraavista seikoista haaste pienenee:

- kilpailijoiden kohdemarkkinat ja asiakkaat
- kilpailijoiden kilpailukeinot kohdemarkkinoilla (palveluiden ominaisuudet, tuotekehittely, hinnat, mainosbudjetit, jakeluverkosto, myyntityö)
- markkinaosuudet, kilpailuedut, kilpailuroolit
- kilpailijoiden imagot markkinoilla
- kilpailijoiden taloudellinen asema (myynti, kehitys ja kannattavuus sekä tuotantokustannukset)
- kilpailijoiden resurssit (raaka-aineet, koneet, kapasiteetti, henkilöstö, omistussuhteet)
- kilpailijoiden päämäärät ja strategiat (investoinnit ja laajentuminen, tuotekehitys)

(Bergström & Leppänen 2009, 90.)

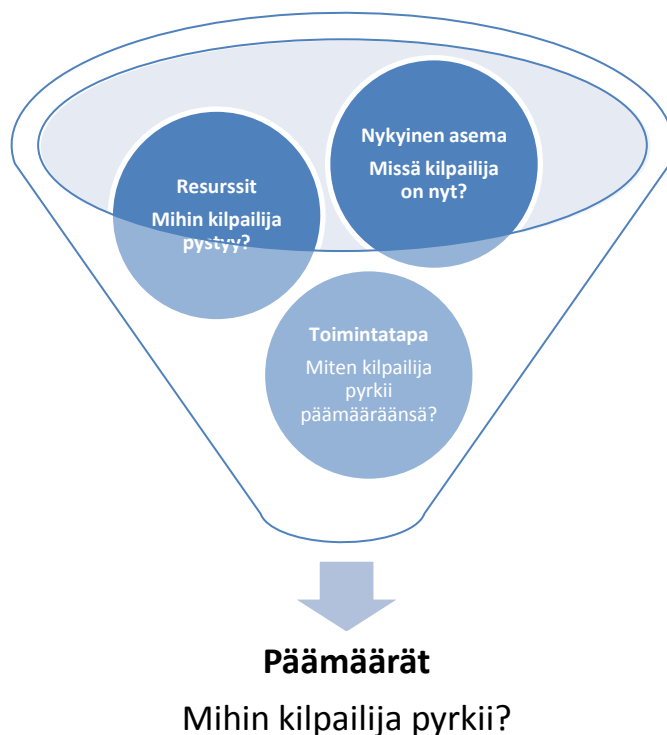
Yrityksillä on tapana tuoda liiketoiminnassaan esiin omat hyvät puolet, jotta se erottuu kilpailijoistaan. Jotta nämä hyvät ominaisuudet voidaan tiedostaa, tulee yrityksen tietää kilpailijoiden asema ja toiminnan taso. (Virtanen 2003, 36- 37.) Kilpailija-analyysin avulla selvitetään kilpailevien yritysten tulevat toimenpiteet sekä osoitetaan, miten kilpailijat vastaavat toistensa strategiaan muutoksiin sekä koko alalla tapahtuviin muutoksiin. Analyysin avulla pyritään selvittämään myös, miten ympäristötekijät ja muut muutokset kentällä vaikuttavat kilpailijan toimintaan. (Lindström 2009, 16.) Kilpailijoita tutkimalla voi saada selville niiden heikkoudet ja vahvuudet, joiden avulla oman strategian kehittäminen onnistuu helpommin. Myös koko kentän tilanne selventyy ja yritys saattaa löytää koko toimialan kriittiset menestystekijät. (Pitkäniemi 2007, 3.) Kilpailijoiden seurantaan on kehitetty malli, joka kuvataan seuraavaksi kuviossa 3.



Kuvio 3: Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19).

Kilpailijaseuranta käsitetään yrityksissä usein seitsemän vaiheen prosessina (Kuvio 3). Prosessi käynnistyy tiedontarpeiden määrittelyllä, jossa mietitään mitä tietoja kilpailijoista tarvitaan. Kun määrittely on tehty, lähdetään miettimään mahdollisimman tehokasta tiedonhankintatapaa. Tämän jälkeen tiedoista on eroteltava oleellinen ja luotettava informaatio, minkä jälkeen tieto analysoidaan. Analyysin jälkeen pohditaan tiedon vaikutusta yrityksen liiketoiminnalle ja sen tulevaisuudelle. Lopuksi yrityksestä on löydettävä henkilö tai osasto, joka pystyy käyttämään hankittua tietoa hyväksi, kehittämään liiketoimintaa sekä parantamaan tulosta. (Pirttilä 2000, 18-19.)

Kun kilpailijaa tutkitaan ja analysoidaan, on hyvä tietää kilpailijan kokonaiskuva. Kokonaiskuva sisältää monenlaisia tietoja yrityksestä, joita johtajat käyttävät tarpeen mukaan. Kilpailijan kokovartalokuvan (Kuvio 4) ymmärtämällä, yrityksen johto saa monipuolisen kuvan kilpailijan toiminnasta, päämääristä ja pyrkimyksistä.



Kuvio 4: Kilpailijan kokovartalokuvan eri elementit (Pirttilä 2000, 75).

Kokovartalokuvan määrittämisessä kilpailijasta tulee selvittää sen resurssit, nykyinen asema sekä toimintatapa (Pirttilä 2000, 75). Tässä työssä kilpailijan kokovartalokuva- mallia on käytetty osittain hyväksi ratkaistaessa tutkimusongelmaa.

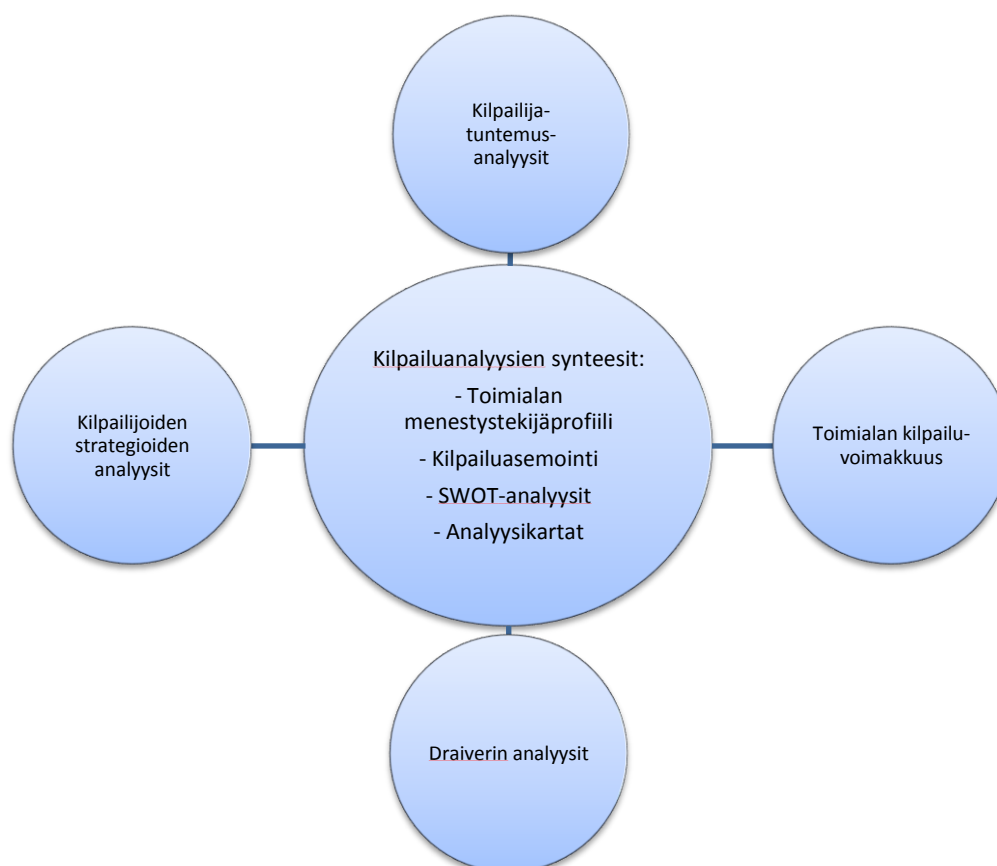
2.6 Kilpailijaseurannasta kilpailuetua

Edellä käydyissä kappaleissa (2.2 ja 2.3) kerrottiin, kuinka kilpailuetua saavutetaan erikoistumisella ja tarkkaan rajatulla huippuosaamisella. Tämän lisäksi kilpailuetua voi saavuttaa myös kilpailijoiden aktiivisella ja tarkalla seurannalla. Tuntemalla kilpailuympäristön sekä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, yritys näkee oman asemansa markkinoilla helpommin. Kilpailijaseurannan avulla yritys saa hyödyllistä tietoa kilpailijoiden toiminnasta. Jos yrityksen kilpailijaseuranta on merkittävästi paremmassa kunnossa kuin kilpailijoiden vastaava ja se osaa käyttää seurannasta saatuja tuloksia hyväkseen, yritys on vahvemmassa asemassa kuin alan muut toimijat. (Pirttilä 2000, 170- 172.) Pirttilä (2000, 171-172) on listannut seuraavat kolme kilpailuetua, joita yritys voi saavuttaa, jos se seuraa kilpailijoiden toimintaa aktiivisesti.

- Yritys pystyy tekemään parempia strategisia valintoja
- Yrityksen tuotteiden-, palveluiden- ja toiminnan kehittäminen on järkevämpää ja riskittävämpää
- Henkilöstön sitouttaminen kilpailuympäristöön ja -strategiaan sekä yhteisiin tavoitteisiin onnistuu paremmin.

2.7 Kilpailuanalyysi

Toimialan näkemys nyt ja tulevaisuudessa on keskeinen menestystekijä yrityksille. Tähän voi hakea ratkaisua kilpailuanalyysin avulla. (Kamensky 2008, 161.) Kamensky on ryhmitellyt kilpailuanalyysin seuraavanlaisesti (Kuvio 5).



Kuvio 5: Kilpailuanalyysien pääryhmitys (Kamensky 2008, 160).

Kilpailijatuntemusanalyysilla tarkoitetaan kilpailijoiden peruskartoitusta, kilpailijoiden arvoketjua ja -verkostoja sekä kustannusanalyysia. Kilpailijoiden peruskartoituksessa selvitetään niiden liikevaihto, kannattavuus, markkinaosuus sekä miksi asiakkaat ostavat kyseiseltä kilpailijalta ja mitä kyseiseltä kilpailijalta voi oppia. Kustannusanalyysin voi tehdä tutkimalla kilpailijan yrityksen myyntihintoja sekä muita kustannuslajeja, kuten aine-, työ- ja markkinointikustannuksia ja vertailemalla niitä omiin vastaaviin. (Kamensky 2008, 161-163.)

Toimialan kilpailuvoimakkuus selvitetään yhdistämällä nykyisten kilpailijoiden, tarvekilpailijoiden sekä potentiaalisten kilpailijoiden voimakkuus yhteen. Voimakkuus selvitetään analysoimalla muun muassa kunkin kilpailijaryhmän kilpailijoita, heidän kokoaan, voimavarojaan, monipuolisuuttaan ja strategioitaan sekä alan hintakilpailua, kapasiteettia, tuotteita ja kasvua. (Kamensky 2008, 165-167.)

Kilpailijoiden tulevaisuuden suunnitelmia on vaikeaa ennustaa, mutta kilpailijoiden strategioita pystytään joiltain osin selvittämään. Strategiaa voidaan selvittää seuraavanlaisen kysymyslistan avulla:

- Mikä on kilpailijan elämäntehtävä: toiminta- ajatus, visio ja arvot?
- Mitkä ovat kilpailijan ydinpalvelut nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset olettamukset toimialasta, itsestään ja Yritys X:stä?
- Mitkä näistä olettamuksista ovat mahdollisesti vääriä?
- Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset tavoitteet?
- Mikä on tämän bisneksen asema koko yhtiön strategiassa?
- Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut?
- Mihin asioihin kilpailija panostaa tällä alueella lähivuosina? Kuinka Paljon?
- Mihin seikkoihin kilpailija on erityisen tyytyväinen ja mihin tyytymätön?
- Mitkä kilpailijan strategioiden ja toimenpiteiden muutokset ovat vaarallisimmat Yritys X:lle?
- Missä suhteessa kilpailija on kaikkein haavoittuvaisin?
- Mitkä Yritys X:n strategiat ja toimenpiteet aiheuttavat kaikkein voimakkaimman ja tuhoisimman vastareaktion kilpailijan taholta?

(Kamensky 2008, 168-169.)

Kuvion 5 keskellä on kilpailuanalyysien synteetit kohta, joka auttaa hahmottamaan kilpailun kokonaiskuvan. Kilpailuanalyysin yhdistävät synteetit ovat toimialan menestystekijäprofiili, kilpailuasemointi, SWOT- analyysit ja analyysikartat. Menestystekijäprofiilissa vertaillaan kilpailijoiden tuloksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä, vuorovaikutustaitoja, asiantuntemusta, referenssejä, yrityskuvaa, verkottumista ja hintatasoa. Analyysikarttaan tulee kaikki tiedot kilpailuanalyysin varrelta, minkä jälkeen niistä tehdään johtopäätöksiä. (Kamensky 2008, 169-172.)

2.8 Kilpailija-analyysi

Ympäristöllä on merkittävä rooli yritysten asemaan ja toimintaan. Yritys pystyy sopeutumaan ympäristöön, jos se tuntee ja ymmärtää ympäristön ja siihen liittyvät toimijat, muun muassa kilpailijat. Tuntemalla alalla toimivat kilpailevat yritykset paremmin kuin ne tuntevat sinut, voit saavuttaa kilpailuetua. (Kamensky 2008, 138-139.)

Kilpailustrategiaan kuuluu, että yritys korostaa vahvuuksiaan ja pyrkii myös samalla parantamaan heikkouksiaan. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamiseen vaaditaan tietoa kilpailijoiden vastaavista tiedoista sekä yleisesti sen toimintatavoista. (Virtanen 2003, 36-37.)

Kilpailija-analyysissa on hyvä muistaa myös se, että pahin kilpailija ei aina toimi edes samalla toimialalla. Esimerkiksi Yritys X:n Yritysväestön kilpailijoiksi voidaan laskea myös osittain yritykset, jotka tarjoavat vaikka jousiammuntaa, mikroautoilua tai seinäkiipeilyä, mutta tähän työhön on otettu mukaan ainoastaan toimeksiantajan valitsevat liikuntakeskukset.

Leila Lotti kirjoittaa kirjassaan Tehokas markkina- analyysi (2001, 61), että kilpailijoita tutkit- taessa keskeisiä asioita ovat taloudelliset tunnusluvut, tiedot strategiasta, tavoitteista ja toi- mintatavoista sekä kilpailijan tuotteet, palvelut, brändit, asiakkaat, asiakastyytyväisyys, alu- eellinen kattavuus, organisaatio, johto, myynti, mainonta, tiedottaminen, tuotekehitys sekä hinta ja - laatupolitiikka. Näihin avaintoimintoihin on haettu tietoa tässä tutkimuksessa useis- ta eri lähteistä.

2.8.1 Porterin kilpailija-analyysimalli

Seuraavaksi on esitelty Michael E. Porterin vuonna 1985 luoma kilpailija-analyysimalli (Kuvio 6).



Kuvio 6: Porterin kilpailija-analyysimalli (Porter 1998, 49).

Porter jakaa kilpailija-analyysimallin neljään eri osa-alueeseen (Kuvio 6), jotka yrityksen tulisi tuntea. Porterin mukaan yrityksen tulisi tarkkailla kilpailija-analyysin avulla nykyisten kilpailijoiden lisäksi mahdollisia tulevia kilpailijoita (Lindström 2009, 18). Uusia kilpailijoita voi syntyä muun muassa yritysfuusioiden kautta (Pitkäniemi 2007, 6). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan perehdytä kuin viiteen ennalta määritettyyn toimijaan. Tuntemalla ja ymmärtämällä analyysimallin osa-alueet, kilpailijasta pystytään luomaan reaktioprofiili, jonka avulla yritys pystyy ymmärtämään ja ennustamaan kilpailijan toimintoja (Virtanen 2003, 37).

Porterin kilpailija-analyysin ensimmäinen osa-alue on kilpailijoiden tulevien päämäärien arviointi. Tieto kilpailijan päämääristä kertoo, onko se tyytyväinen omaan asemaansa ja tuloksiin sekä aikooko se tehdä strategisia muutoksia toimintaansa. Tutkittaessa kilpailijan päämääriä on tärkeää selvittää taloudellisten päämäärien lisäksi myös laadullisia tekijöitä. (Virtanen 2003, 37.) Kilpailijan tavoitteita voidaan arvioida kolmella tavalla. Tavoitteiden avulla voidaan huomata aikooko kilpailija kehittyä toimialan sisällä tai kansainvälisesti, mikä on kilpailijan toiminnan intensiteetti sekä miten yritys muuttaa toimintojaan kohdatessaan vastoin käymisiä. (Pitkäniemi 2007, 7.)

Toisena osa-alueena Porterin kilpailija-analyysissa on selvittää kilpailijan olettamukset itsestään ja toimialasta sekä alan muista yrityksistä. Kilpailija saattaa esimerkiksi nähdä oman asemansa alalla aivan erilaisena kuin muut sen näkevät. Nämä olettamukset saattavat vaikuttaa kilpailijan tekemisiin. Kilpailijan oletukset ovat saattaneet syntyä yrityksen aseman muutoksista alalla tai johtoportaan taustojen vaikutuksista. Olettamusten myötä yritys on saattanut tehdä vääriä johtopäätöksiä omasta ja muiden yritysten toiminnasta, jonka seurauksena se ei ymmärrä koko kentän tilannetta. Yritys jää muista jälkeen. Näitä virheellisiä huomioita kutsutaan sokeiksi pilkuiksi, jotka ovat alueita, joissa kilpailija ei näe tapahtumien merkitystä, huomaa asiat liian hitaasti tai tekee virheellisiä havaintoja. (Pitkäniemi 2007, 7-8.)

Kolmas kilpailija-analyysin osa on kilpailijan tämänhetkinen strategia. Kilpailijan strategian voi muodostaa tutkimalla sen toimintatapaa ja käytäntöä (Virtanen 2003, 38). Strategia voi muodostua esimerkiksi yritysten kilpailutavasta, päämääristä ja toimintatavoista. Jos kilpailija tuo markkinoille paljon uusia tuotteita ja laajentaa toimintaansa uusille markkinoille voidaan ennustaa, että kilpailija tulee kasvamaan. (Pitkäniemi 2007, 8.)

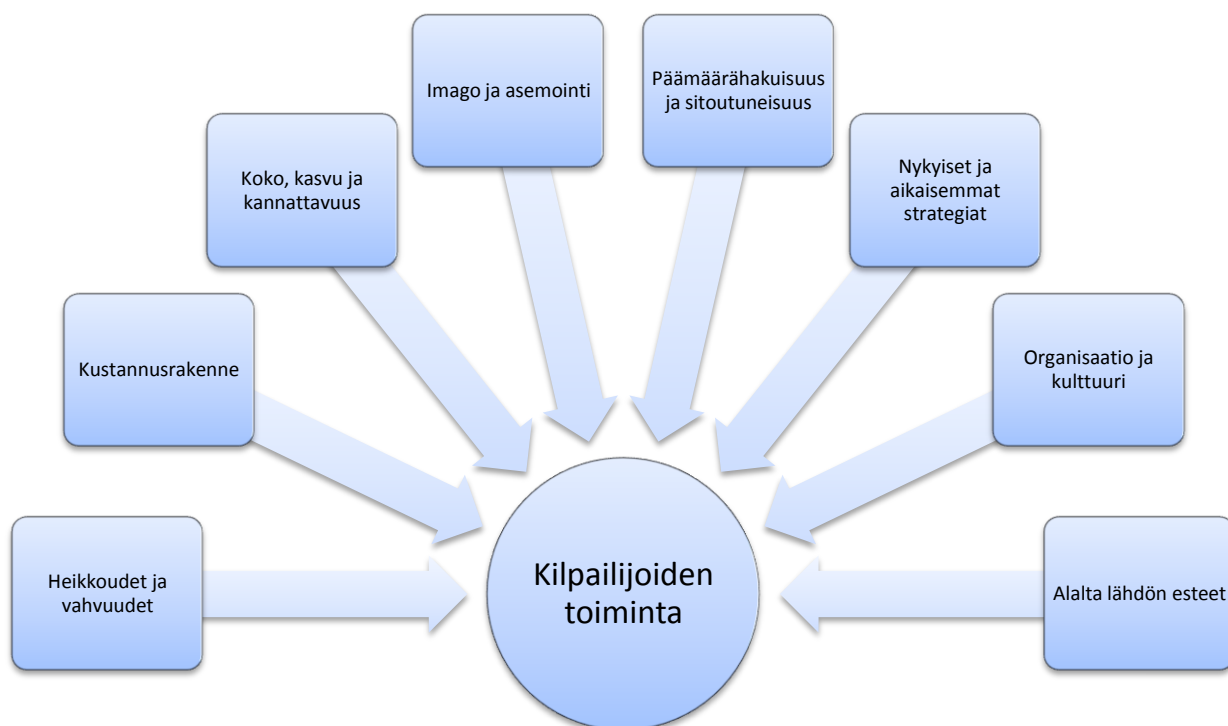
Neljäntenä kohtana analyysissa on kilpailijoiden valmiudet, joilla tarkoitetaan voimavaroja, joilla kilpailija elää markkinoilla. Voimavarat rajaavat kilpailijan mahdollisuuksia onnistua strategiassa, saavuttaa tavoitteita sekä vastata muiden toimialan yritysten toimintoihin. Jotta kilpailijan valmiuksia voidaan analysoida, tulee sen toiminnan heikkoudet ja vahvuudet tiedostaa. Heikkouksia ja vahvuuksia voi etsiä esimerkiksi kilpailijan tuotteista, markkinoinnista ja myynnistä, kustannuksista, organisaatioista, johtamisesta ja nopeudesta asioiden reagoimiseen. (Pitkäniemi 2007, 8-9.)

Yhdistämällä kilpailijan oletukset, tulevat päämäärät, tämänhetkisen strategian ja valmiudet, saadaan aikaan kilpailijan reaktioprofiili. Reaktioprofiilin avulla kilpailijasta voidaan nähdä sen aikomukset strategiaan muutoksiin ja eri asioiden reagointiin. Profiilin tulisi kertoa muun muassa, onko kilpailija tyytyväinen asemaansa, minkälaisia strategisia muutoksia se saattaa tehdä, mitkä ovat sen heikot kohdat ja mikä saa kilpailijassa suurimman ja tehokkaimman vastareaktion. (Porter 1998, 67.) Tämän työn tarkoituksena on käyttää hyväksi vain osaa Por-

terin kilpailija-analyysimallin tekijöistä, sillä kaikkien edellä mainittujen seikkojen selvittäminen ei ole tarpeellista tämän tutkimuksen tavoitteiden osalta.

2.8.2 Aakerin kilpailija-analyysimalli

Seuraavaksi on esitelty Daniel Aakerin kilpailija-analyysimalli (Kuvio 7), joka on hyvin samantapainen kuin aikaisemmin esitetty Porterin malli.



Kuvio 7: Aakerin kilpailija-analyysimalli (Lindström 2009, 18).

Aakerin malli (Kuvio 7) on hyvin samantapainen kuin Porterin malli, sillä niistä löytyy neljä samaa osa- aluetta. Aakerin mallissa on näiden lisäksi vielä neljä muuta osaa, jotka kilpailijasta tulisi selvittää. Selvittämällä nämä alueet pystytään luomaan Porterin mallin tapainen reaktioprofiili, jonka avulla saadaan tietää kilpailijan toimet ja kyky selviytyä ongelmatilanteista. Kilpailijan strategiasta saadaan osviittaa seuraamalla sen myyntiä, markkinaosuutta ja kasvua. Jos nämä osa-alueet tuottavat haluttua tulosta, voidaan päätellä, että yritys on vahva ja sen strategia on toimiva. (Aaker 2001, 63.) Jatkuvalle markkinaosuuden kasvattamisella taas voidaan päätellä, että kilpailija tekee lähitulevaisuudessa investointeja ja sillä on halua kehittyä (Pitkäniemi 2007, 11). Heikkenevä markkinaosuus taas voi viestiä rahoituksellisista tai organisaatiollisista rasitteista, joiden takia tiettyä strategiaa ei kyetä harjoittamaan (Aaker 2001, 63).

Toimivan strategian avainkohtana voi olla myös palvelun erilaistaminen tai sen hyvä laatu, jotka rakentavat yrityksen imagon. Vahvan kilpailijan tunnistaa persoonallisesta imagosta. Asiakkaat kokevat tunnesiteen herkemmin palveluun tai tuotteeseen, jolla on vahva imago. Yritys on onnistunut imagon rakentamisessa ja asemoinnissa, jos se erottautuu kilpailijoista positiivisessa mielessä ja asiakas kokee saavansa arvoa sen palveluista. Kilpailijoiden palvelut on hyvä tuntea, jotta voidaan tunnistaa niiden heikkoudet ja vahvuudet. Kehittämällä omia vahvuuksia yritys erottautuu kilpailijoista entistä enemmän, mikä luo erilaisuutta, mikä taas johtaa kilpailuun. Kilpailijoiden vahvuuksiin taas voidaan reagoida uusilla toimintatavoilla tai muuttamalla asiakassegmenttiä. Kilpailijoista saadaan tietoa tutustumalla niiden palvelutarjontaan sekä kiinnittämällä huomiota niiden mainontaan. (Ohvanainen & Perez Rosenström 2011, 20.)

Kilpailijan päämäärähakuisuutta ja sitoutuneisuutta voidaan arvioida sen asettamien tavoitteiden kautta (Pitkäniemi 2007, 11). Tarkastelemalla kilpailijan päämääriä, voidaan päätellä sen tyytyväisyyttä nykyiseen markkina-asemaan. Päämäärien tutkimisessa olisi hyvä selvittää kilpailijan tavoitteet markkinaosuuden, myynnin ja tuottoisuuden osalta. Päämäärien selvittämällä saadaan viitteitä kilpailijan tulevaisuuden strategiasta. Perustuuko kilpailijan toiminta palvelun laatuun, monipuolisuuteen, asiakaspalveluun vai imagoon? (Ohvanainen & Perez Rosenström 2011, 20.) Tapa miten kilpailija tuo uusia tuotteita ja palveluita markkinoille, kertoo myös paljon siitä (Pitkäniemi 2007, 11).

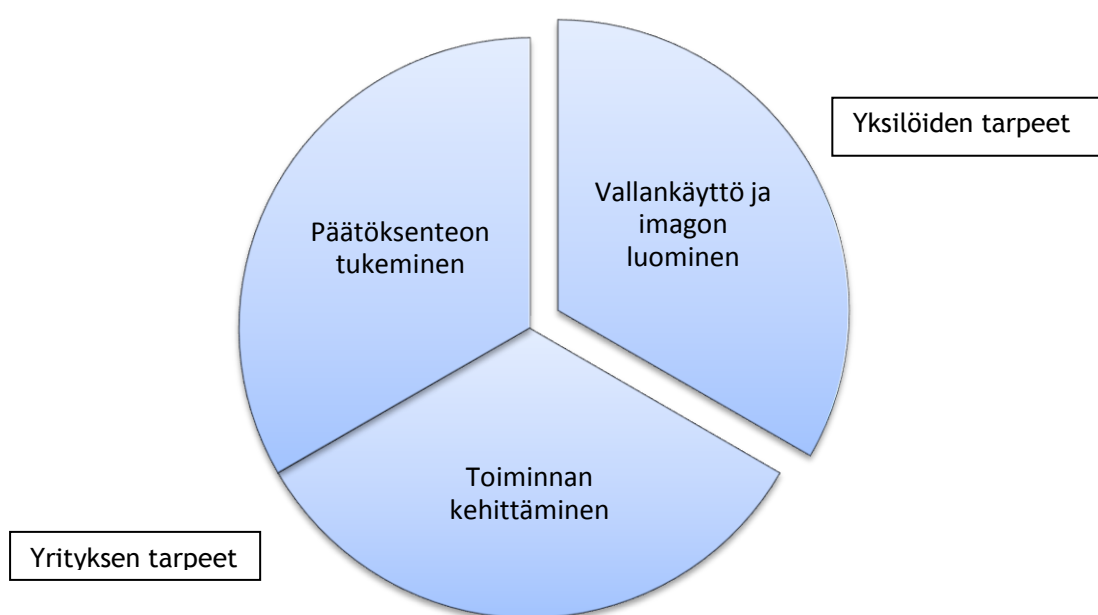
Aakerin mukaan kilpailijan organisaatiokulttuuria olisi tarkkailtava analyysia varten. Hahmotamalla kilpailijan organisaatiokulttuurin, saadaan viitteitä kilpailijan tulevaisuuden pyrkimyksistä (Ohvanainen & Perez Rosenström 2011, 20). Kilpailijan organisaatioita ja kulttuuria pystytään tutkimaan sen johtoportaan avulla. Selvittämällä johdon ammattitaitoa, taustoja sekä kokemusta voidaan päätellä kilpailijan tulevia toimia. Alalta lähdön esteitä voidaan selvittää tutkimalla kilpailijan resursseja sekä henkilökunnan sopimustilannetta. (Pitkäniemi 2007, 11.)

Kilpailijoiden analysoinnissa on tärkeää määrittää niiden vahvuudet ja heikkoudet. Aaker jakaa vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin kuuteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan kilpailijan innovaatio-osaamista, millä tarkoitetaan palveluiden ja tuotteiden teknisten ominaisuuksien arvioimista, kykyä tuottaa uusia innovatiivisia ratkaisuja, tutkimus- ja kehitystyötä sekä teknologiaa ja patenteja. Toisessa osassa Aakerin mukaan tulisi analysoida kilpailijan valmistuskapasiteettia. Tässä osassa tulisi analysoida kilpailijan tuotteiden valmistusta, laitteita ja kalustoa, raaka-aineiden saatavuutta sekä henkilöstön asenteita ja motivaatiota. Kolmannessa osassa analysoidaan kilpailijan taloudellista kilpailukykyä. Neljänteen osaan Aaker sisällyttää kilpailijan johtamiskulttuurin ja johtamisosaamisen ja viidenteen osaan kilpailijan markkinoinnin. Markkinointia analysoidessa tulee tarkkailla muun muassa kilpailijan palve-

lun laatumielikuvaa, asiakaslähtöisyyttä sekä mainontaa. Kuudennessa osassa tarkastelun kohteena on kilpailijan asiakaskunnan koko ja uskollisuus sekä markkinaosuus ja kasvusegmentit. (Ohvanainen & Perez Rosenström 2011, 21.)

2.9 Kilpailijatiedon käyttö

Kilpailijatiedon käytön yrityksille voi jakaa kolmeen eri alueeseen. Tietoa voi käyttää yrityksen tarpeisiin, joko päätöksenteon tukemiseen tai toiminnan kehittämiseen. Tietoa voi käyttää myös yksilön tarpeisiin esimerkiksi yritys- tai asiantuntijaimagon luomiseen. (Pirttilä 2000, 87-88.) Seuraavaksi on kuvattu kilpailijatiedon käyttö graafisesti (Kuvio 8).



Kuvio 8: Kilpailijatiedon motiivit (Pirttilä 2000, 88).

Tässä työssä kilpailijatiedolla pyritään kehittämään Yritys X:n toimintaa, joten siihen syvennytään kahta muuta kohdetta perusteellisemmin.

Lähtökohtana yrityksen päätöksentekijöille toimintatapojen ja -prosessien kehittämisvaiheessa on kilpailijoiden heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen. Jotta yritys taas voi parantaa oman toimintansa heikkoja kohtia, ne on ensin tunnistettava. Omat heikot kohdat voi tunnistaa vertailemalla niitä kilpailijan vastaaviin. Tyypillisiä seuranta kohteita kilpailijoiden toiminnassa ovat markkinaosuus eri markkina-alueella, palveluiden laadun asemointi, tuottavuuden ja kustannuskilpailukyyn sekä taloudellisen suorituskyvyn vertailu. (Pirttilä 2000, 91.) Tässä työssä seurannan kohteina ovat olleet kilpailijoiden asiakashankinta, palvelutarjonta, hintataso, palveluiden toimivuus ja palveluiden markkinointi.

Toimintaa voi kehittää myös motivoinnin kautta. Kilpailijatiedon avulla yrityksen johto voi motivoida henkilöstöä parempiin suorituksiin. Hyvien vertailutulosten avulla henkilöstön motiivi työntekoa kohtaan kasvaa ja vastaavasti huonompien vertailutulosten avulla saadaan henkilöstöön uutta virtaa, jotta tulokset saataisiin kilpailijoiden tasolle. (Pirttilä 2000, 92.)

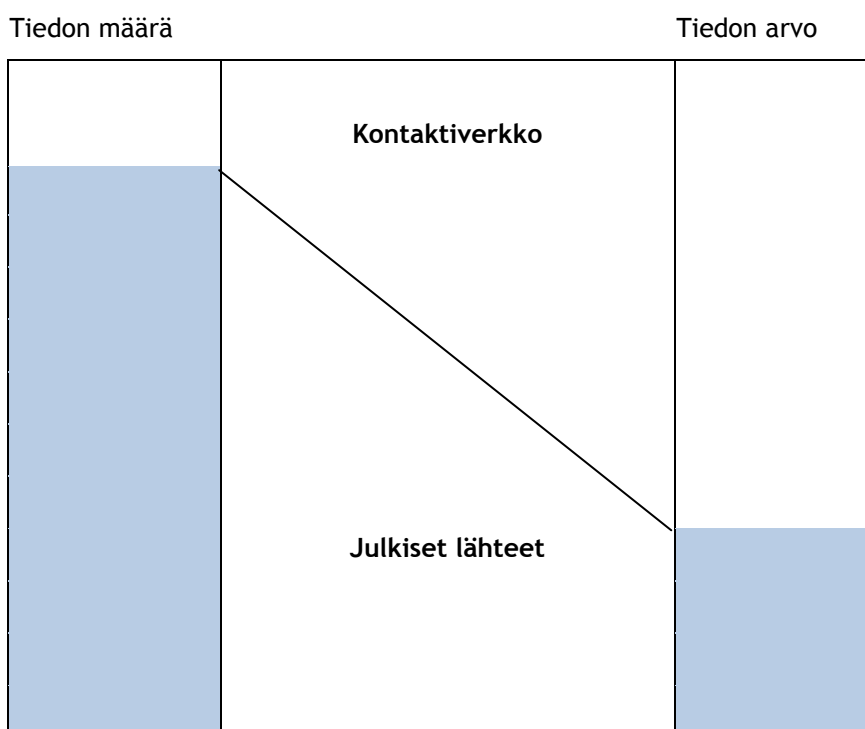
2.10 Kilpailijatiedon lähteet

Jotta kilpailijatietoa voidaan käyttää hyväksi, on tieto saatava ensin. Seuraavaksi kerrotaan mistä kilpailijatietoa saadaan.

Alkuperäinen tieto kilpailijasta lähtee aina liikkeelle kilpailijasta itsestään tai sellaiselta taholta, joka on tehnyt kilpailijan toiminnasta konkreettisen havainnon. Pirttilä kuvaakin kirjassaan kilpailijatiedon lähteen seuraavasti: ”sellainen henkilö, dokumentti, tilasto tai muu tietolähde, josta tiedonkäyttäjä on tiedon itselleen ensisijaisesti saanut” (2000, 94). Merkittävimmiksi kilpailijatiedon lähteiksi Pirttilä nostaa:

- kollegat oman yrityksen ulkopuolella
- kollegat omassa yrityksessä
- päivälehtien ja ammattilehtien artikkelit ja uutispalvelut
- asiakkaat
- kilpailijoiden vuosikertomukset ja rahoitusanalyttikkojen raportit (Pirttilä 2000, 94-97.)

Tässä työssä on käytetty monipuolisesti Pirttilän mainitsemia kilpailijatiedon lähteitä, jotta tutkimusongelmaan saataisiin mahdollisimman toimiva vastaus. Tutkittaessa kilpailijatiedon lähteitä, merkittäväksi asiaksi nousee suullisten lähteiden paljous. Yritysten johtajat ja asiantuntijat arvostavat suullisia lähteitä kirjallisia enemmän. Tämä tuli selväksi jo Minzbergin johtamistyöstä tehdyssä tutkimuksessa vuonna 1973, jossa ilmeni, että johtajat suosivat suullisia lähteitä mieluummin kuin kirjallisia. Syy suullisten lähteiden arvostamiseen löytyy niiden nopeudesta ja keskustelun mahdollistamisesta. (Pirttilä 2000, 97-99.) Toinen merkittävä asia kilpailijatiedon lähteissä on määrän ja arvon epätasapaino (Kuvio 9).



Kuvio 9: Kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapaino (Pirttilä 2000, 101).

Julkisista lähteistä tulevan tiedon määrä on suuri, mutta arvo yrityksen johdolle ei ole niin merkittävä. Vastaavasti taas suullisten kontaktien avulla saadut tiedot ovat hyvinkin merkittäviä, vaikka niitä ei ole paljoa saatavilla. Tärkeää, kilpailijoita tutkittaessa on yhdistellä eri lähteitä, jotta tiedosta saadaan luotettavampaa. (Pirttilä 2000, 100-101.)

3 Palvelut kilpailuetuna

Tässä luvussa keskitytään palveluun käsitteenä ja kuinka siitä saadaan kilpailuetua. Tämän luvun alaotsikoissa tarkastelun kohteena ovat muut tutkimusongelman selvittämiseen liittyvät käsitteet, kuten palvelujen markkinointi, palvelujen hinnoittelu sekä palvelujen kehittäminen ja uuden palvelun ideoiminen. Palveluun tutustutaan käsitteenä, koska Yritys X:n sekä Yritys X:n kilpailijoiden liikuntapalvelut mielletään palveluiksi, vaikka niitä joidenkin toimesta kutsutaan tuotteiksi.

Christian Grönroos kuvaa kirjassaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (2009, 77) palvelun aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Hän kertoo, että yksi palvelun peruspiirteistä on se, että palveluja voi ostaa ja myydä, mutta niitä ei voi kokea konkreettisesti. Palveluja kuvaillaankin usein aineettomiksi ja esimerkiksi palvelun kokeileminen ennen sen ostamista on tavallisesti mahdo-

tonta. Vaikka palvelu on niin sanotusti aineeton, niin monesti sen luominen ja tuottaminen edellyttää kuitenkin suuria etukäteispanostuksia (Rissanen 2005, 19). Grönroos on luonut palvelulle seuraavat kolme peruspiirrettä.

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana (Grönroos 2009, 78-79.)

Rissanen määrittelee palvelun hyvin samantyyppisesti kuin Grönroos, mutta hänen määritelmänsä kuvaa vielä paremmin palvelun moninaisuuden ja sen kuinka se voidaan asiakkaan toimesta kokea: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materian säästönä” (2005, 18).

Grönroosin mielestä palvelun tärkein piirre on sen prosessiluonne. Palvelut ovat eri toiminnoista syntyviä prosesseja, joissa käytetään monia resursseja. Näitä resursseja ovat ihmiset, tieto, järjestelmät ja infrastruktuuri. Prosessiin kuuluvat toiminnot suoritetaan usein suorassa vuorovaikutuksessa itse asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan tarve toteutuu. Kolmannella peruspiirteellä Grönroos tarkoittaa sitä, että asiakas ei ole prosessissa ainoastaan vastaanottaja vaan osallistuu siihen tuotantoresurssina. Asiakas on näin kaupallisessa vaihdantatilanteessa eli palvelun kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79-80.)

Edellä mainittujen palvelun peruspiirteiden lisäksi palvelun tunnusmerkkinä voidaan pitää sen heterogeenisyyttä eli palvelun ainutlaatuisuutta. Palvelu on nimittäin melkein aina erilainen. (Rissanen 2005, 20.)

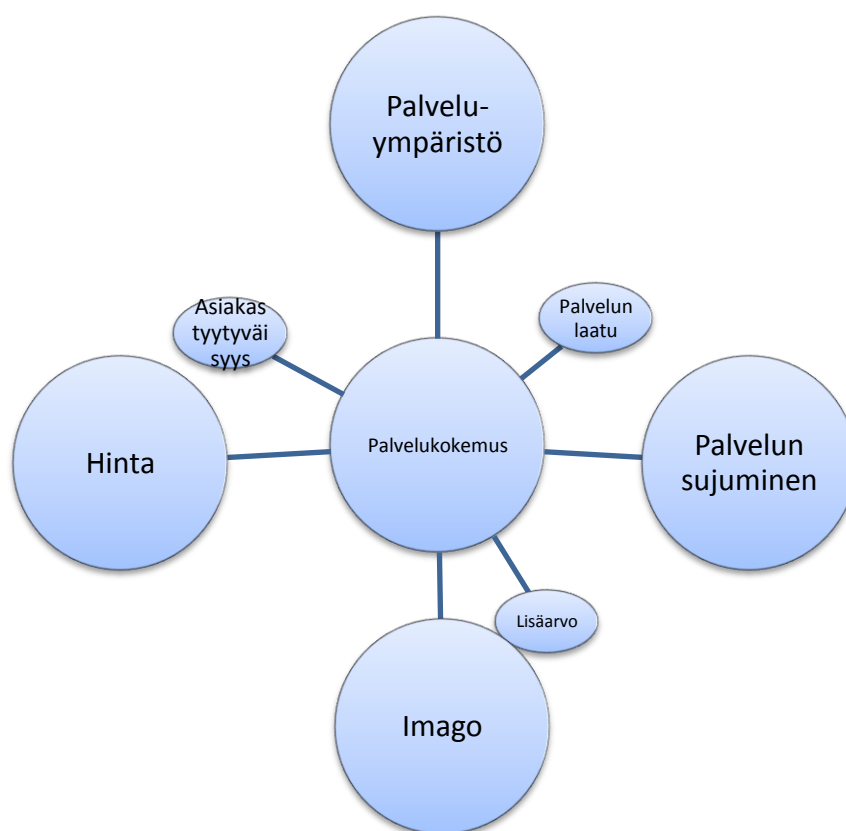
Palveluala on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi Suomessa, mikä korostaa palveluiden roolin tärkeyttä yritysten toiminnassa. Yhä useammat ostetut tuotteet ovat tosiasiaa palveluita tai vähintään suuri osa niiden hyödystä asiakkaalle tulee palveluiden kautta. (Lämsä & Uusitalo 2005, 7.) Yritykset ovat nykyään niin tasavertaisia tuotteiden ja palveluiden osalta, että kilpailuetua tulee hankkia hyvällä palvelutarjoomalla. Palvelutarjoomalla tarkoitetaan palvelua, johon on lisätty muita arvoa tuottavia toimintoja ja prosesseja, joilla loppuen lopuksi tehdään ero kilpailijaan. Yritysten päätuote tai -palvelu eli ydinratkaisu on vain välttämätön osa kilpailuedun hankkimiseksi. (Grönroos 2009, 15, 222-223.)

Liikuntakeskusten ydinpalveluna voidaan pitää itse liikuntapalvelua, kuten ryhmäliikuntatuntia. Lisäpalvelujen avulla yrityksen palvelu on helposti yksilöitävissä ja sitä kautta kilpailukykyinen (Grönroos 2009, 15, 222-223). Lisäpalveluiksi voidaan lukea liikuntakeskusten osalta

asiakaspalvelu ja laskuttaminen. Grönroos (2009, 15) uskoo, että ennen pitkään yritykset, joiden liiketoimintaan kuuluu vain ydinratkaisu, poistuvat markkinoilta.

Palveluiden asema yritysten toiminnassa on usein suurempi kuin mitä yrityksen johto ja asiakkaat ajattelevat. Monet yritykset eivät tiedosta omien palveluiden määrää ja siitä mahdollisesti saatavaa kilpailuetua. (Grönroos 2009, 77.) Myös Rissanen (2005, 17) toteaa kirjassaan, että oleellinen osa tuotteen lisäarvoa on juuri hyvä palvelu tai palvelun lisäpalvelu.

Kilpailtaessa palveluilla, asiakkaalle pyritään tuottamaan hyvä palvelukokemus, koska hän on viime kädessä se, joka kokee palvelun tason ja toimivuuden. Seuraavaksi on kuvattu palvelun kilpailukeinoja (Kuvio 10).



Kuvio 10: Palvelun kilpailukeinot (Rissanen 2005, 405).

Palvelukokemus rakentuu (Kuvio 10) palvelun laadun, asiakkaan kokeman lisäarvon sekä asiakkaan tyytyväisyyden pohjalle, jotka syntyvät asiakkaan kokemuksen ja tuntemuksen kautta. Tähän palvelukokemukseen vaikuttaa palvelun hinta, palveluun liittyvä imago, palvelun sujuminen sekä palveluympäristö. Näiden neljän kilpailukeinon kehittäminen mahdollistaa yritykselle kilpailuetua. Toimialalla, jossa kilpailu on tiukkaa ja pienet asiat ratkaisevat, esiin nousevat lisäpalveluiden ja pienten yksityiskohtien oivaltaminen, joiden avulla yritys pystyy parantamaan kilpailukykyä. (Rissanen 2005, 404-405.)

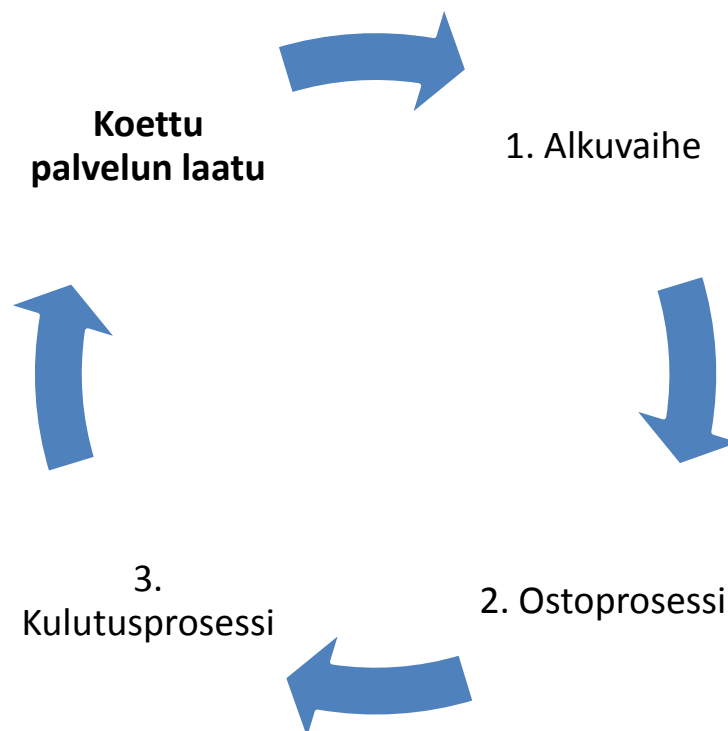
3.1 Palvelujen markkinointi

Palvelujen markkinointi on astetta hankalampaa kuin tuotteiden markkinointi. Tämä johtuu palvelun prosessiluonteesta eli siitä, että palvelu syntyy samalla kun asiakas sitä käyttää. Palvelua ei ole yhtä helppoa näyttää asiakkaalle kuin tuotetta, koska se on aineetonta. Näin ol-
len haluttavan mielikuvan synnyttäminen asiakkaalle saattaa olla hankalaa. (Rissanen 2005, 325.) Merkittävin ero verrattaessa palveluiden ja tuotteiden markkinointia on se, että palveluita markkinoitaessa yrityksellä ei ole valmiina ennalta tuotettua konkreettista aikaansaannosta, joka voitaisi jakaa markkinoilla oleville asiakkaille. Palvelujen markkinointia voi kuvail-
la pohdinnaksi ja menettelyksi, jossa korostetaan asiakasta, toimintaprosesseja sekä henkilös-
töä. Palvelujen markkinoinnin onnistuminen edellyttää henkilöstön yhteistyötä, tietotaitoa, sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Hyvällä yhteistyöllä varmistetaan palvelutarjooman onnis-
tuminen. (Lämsä & Uusitalo 2005, 27-28.)

Palvelualalla markkinointia voi kuvailla markkinakeskeiseksi johtamiseksi. Jotta palvelujen markkinointi onnistuu, yrityksen on huolehdittava, että markkinointiprosessin osa-alueet ovat kunnossa. Palveluyrityksen pääsääntöisenä tehtävänä on kohdemarkkinoiden tarkastelu asiak-
kaiden tarpeiden täyttämiseksi. Tämän avulla yritys löytää markkinoilta sille sopivat segmen-
tit ja yksittäiset asiakkaat. Näitä kohdeasiakkaita varten yrityksen on suunniteltava ja toteu-
tettava arvoa tuottava palveluprosessi, jota myös tulee seurata. Palvelujen markkinointipro-
sessin lopussa yrityksen on vielä markkinoitava sisäisesti palvelua, jotta itse palvelun toteut-
tajat eli esimerkiksi asiakaspalvelijat ja liikunnanohjaajat toteuttavat palvelun asiakkaan toi-
vomalla tavalla. Grönroosin mukaan liian monet yritykset ajattelevat palvelujen markkinoin-
nin vain mainonnan osalta ja unohtavat muun organisaation roolin tärkeyden palvelujen
markkinoinnissa. Vaikka yritys olisi tehnyt kuinka hyvä mainontakampanjan, se ei luo asiak-
kaalle arvoa, jos yrityksen muut palveluprosessiin kuuluvat henkilöt eivät pysty vastaamaan
markkinointitimiin lupauksiin. (Grönroos 2009, 91, 312-315.)

Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on melkein aina jatkuvaa vuorovaikutusta, mikä lisää
palveluyrityksen mahdollisuuksia tehdä asiakassuhteesta entistä parempi ja toimivampi. Grön-
roosin mielestä palveluyrityksen tulisikin ensisijaisesti asettaa markkinoinnin tavoitteeksi jo
olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämisen. Tämä vaatii usein asiakaskeskeisyyden laa-
jentamista niihin henkilöihin, jotka ovat vuorovaikutuksessa itse asiakkaan kanssa, kuten lii-
kunnanohjaajat ja asiakaspalvelijat. Kehittääkseen asiakassuhteen vielä korkeammalle tasol-
le, yrityksen on markkinoinnillaan luotava eräänlainen tunneside asiakkaaseen. Tunnesiteen
avulla asiakas ei vaihda niin herkästi toiseen palveluntarjoajaan ja hän saattaa laajentaa suh-
teen sisältöä ostamalla uudenlaisia palveluita yritykseltä. (Grönroos 2009, 317-318, 329.)

Palveluyrityksen markkinoinnin tavoitteena on, että asiakas on palveluprosessin jälkeen kokenut palvelun laadun myönteisesti. Jotta asiakas kokee palvelun laadun myönteisesti, sen on elettävä kolmen perusvaiheen kautta, jotka on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 11).



Kuvio 11: Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320).

Markkinoinnin alkuvaiheessa palveluyritys pyrkii mainonnallaan saamaan asiakkaan kiinnostuneeksi palvelusta (Kuvio 11) ja sitä kautta aina ostoprosessiin saakka. Tässä vaiheessa asiakkaalle on muodostettava kuva, että palvelu tuottaa heille hyötyä tai muuten asiakas etsii palveluntarjoajan, joka pystyy toteuttamaan heidän tarpeensa. Tässä vaiheessa yrityksen imago on myös suuri rooli. Jos yritys pystyy mainonnallaan saamaan asiakkaan ostoprosessiin saakka, alkaa asiakas arvioida palvelua siihen, mitä hän on valmis maksamaan. Jos palvelun hinta ja asiakkaan tarve kohtaavat, asiakas tekee ensimmäisen ostonsa. Osto vie asiakkaan kohti palvelun kulutusprosessia. Kulutusprosessin aikana palveluyritys toivoo, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot onnistuvat toteuttamaan palvelun asiakkaan odotusten mukaisesti. Jos asiakas koki saavansa laadukasta palvelua, se voi hyvinkin käydä läpi saman elinkaaren saman palveluyrityksen kanssa. (Grönroos 2009, 319-321.) Grönroos on tiivistänyt palveluyrityksen näkökulman seuraavasti: ”Suhteen solmiminen merkitsee lupauksen antamista, suhteen vaaliminen perustuu lupauksen pitämiseen ja suhteen kehittäminen tarkoittaa uusien lupauksien antamista edellyttäen, että aikaisemmat lupaukset on täytetty” (2009, 330).

Asiakkaan vaihe elinkaareissa vaikuttaa palveluyrityksen markkinointiin. Elinkaaren eri vaiheissa markkinoinnin rooli muuttuu ja sillä on erilaiset tavoitteet. Palvelun markkinoinnin al-

kuvaiheessa tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto palvelua kohtaan esimerkiksi esitteiden ja lehtimainonnan avulla. Ostoprosessissa yrityksen tulisi keskittyä myyntiin ja kulusprosessissa jo asiakkaan säilyttämiseen uudelleen myynnin avulla. (Grönroos 2009, 319-321, 330.)

Heli Isohookana kuvaa kirjassaan Yrityksen markkinointiviestintä (2007) palvelujen markkinoinnin jakamista samalla tavalla kuin Grönroos. Siinä missä Grönroos kuvaa kyseisen asian asiakassuhteen elinkaarena (kuvio 11), niin Isohookana jakaa palvelujen markkinoinnin kolmeen selkeään osaan, jotka eroavat hieman tyyliltään Grönroosin vastaavista. Isohookanan mielestä palvelujen markkinoinnin voi jakaa ulkoiseen, sisäiseen ja vuorovaikutteiseen markkinointiin. Ulkoisella markkinoinnilla annetaan asiakkaalle lupauksia, joita asiakas toivoo kullekseen esimerkiksi, että liikuntapäivä järjestetään yrityksellenne kahden viikon kuluttua tietyllä ohjelmalla. (Isohookana 2007, 70-71.) Tämän jälkeen sisäisellä markkinoinnilla palveluyritys valmentaa työntekijät tulevaan totuudenhetkeen, jolloin on lupautusten lunastamisen aika. (Grönroos 2009, 521). Ulkoisella markkinoinnilla luvutut asiat tulee toteuttaa palveluyrityksen toimesta vuorovaikutteisen markkinoinnin aikana eli niin sanottuna totuuden hetkenä. Palvelujen markkinoinnin onnistuminen kulminoituu lähinnä tähän kolmanteen osaan eli vuorovaikutteiseen markkinointiin. Hyvin suunniteltu markkinointiprosessi voidaan viedä onnistuneesti loppuun vuorovaikutteisella markkinoinnilla. Käänteisesti katsottuna vuorovaikutteisella markkinoinnilla voidaan pilata hyvin suunniteltu ja toteutettu ulkoinen markkinointi. (Isohookana 2007, 70-71.)

Palvelujen markkinoinnin voi jakaa myös kolmeen peruspilariin, jotka ovat positiivinen yrityskuva, korkea laatu ja ehdoton asiakassuuntaisuus. Kilpailun ollessa kovaa yritysmielikuvan merkitys korostuu. Varsinkin palvelualalla yrityskuva korostuu, sillä yritysten myyntivaltit eli palvelut ovat usein aineettomia, mikä johtaa siihen, että asiakkaat tekevät ratkaisunsa mielikuvien perusteella. Hyvällä yrityskuvalla on myös seuraavia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan:

- Asiakkaan ei tarvitse vertailla kilpailijoiden toimintaa
 - Palveluista ollaan valmiita maksamaan enemmän
 - Asiakas on yhteistyökykyisempi
 - Yritys huomioidaan paremmin
 - Asiakas kertoo muille yrityksestä
 - Yritys saa anteeksi enemmän
 - Henkilökunta on motivoituneempaa
- (Palvelujen markkinointi.)

Palvelun laatu on yksi avain asia tuotettaessa asiakkaalle arvoa. Palvelun laatu ei ole kuitenkaan määriteltävissä kovinkaan helposti, koska laadun kokee aina vain asiakas. Ja koska asiakas kokee laadun, sen näkeminen on vaikeaa. Palvelun laatuun voi vaikuttaa heikentävästi yritysjohdon ymmärtämättömyys asiakkaita kohtaan. Tämän lisäksi laatuun voi vaikuttaa asi-

antuntemuksen ja ammattitaidon puute sekä tavoitteiden epämääräisyys. Palvelujen mainonnalla on suuri rooli asiakkaan kokeman palvelun laadun tarkastelussa. Jos mainonnalla luetaan asioita, joita ei pystytä toteuttamaan, laskee palvelun laatu asiakkaan silmissä. Asiakkaan odotukset voivat olla korkealla myös aikaisemman palvelukokemuksen myötä, jonka hän on kokenut. Näin ollen palvelulta vaaditaan tasaista ja mielellään hieman nousevaa laatua kuin laskevaa. (Rope 1998, 46- 48; Palvelujen markkinointi.)

Investoimalla laatuun, yrityksen kustannukset kasvavat, mutta hyödyt myös. Laatuun investoimalla yritys saa parempien palveluiden lisäksi mielekkäämmän työympäristön, tyytyväisemmät asiakkaat, alhaisemman vaihtuvuuden, paremman imagon sekä paremman talouden, sillä laatu vähentää kokonaiskustannuksia. Se miten palvelun laatu muodostuu, johtuu esimerkiksi seuraavista asioista: asiakaslähtöisyys, luotettavuus, palvelukyky, osaaminen, saavutettavuus, ystävällisyys, viestintätaito, uskottavuus, varmuus, turvallisuus, ymmärtäminen, palveluympäristö. (Palvelujen markkinointi.)

Palvelujen markkinoinnin kolmantena avainkohtana voidaan nähdä asiakassuuntaisuus. Saamalla asiakas tyytyväiseksi ja pitämällä hänet tyytyväisenä, voidaan olettaa, että asiakas käyttää yrityksen palveluja uudestaan, kertoo hyvistä palvelukokemuksista tutuilleen ja on muutenkin lojaali yritystä kohtaan. Toimimalla asiakassuuntaisesti, asiakkaasta otetaan tietoa ja ylös huolella, jotta voidaan valmistaa palvelut juuri hänen tarpeiden mukaisesti. Tämän lisäksi pidetään asiakas ajan tasalla mainonnan ja muun suhdetoiminnan avulla sekä kerätään asiakkailta asiakaspalautetta, jotta toimintaa saataisiin kehitettyä. Kun asiakas on kokenut palvelun, häntä ei saa unohtaa, sillä uuden asiakkaan hankkiminen on aina vaikeampaa kuin vanhan säilyttäminen. (Palvelujen markkinointi.)

3.2 Palvelun hinnoittelu

Hinta on voimakas ominaisuus, joka luo asiakkaalle ennako- odotuksia palvelusta. Hinnan kautta asiakkaalle syntyy kuva palvelun laadusta, palveluyrityksen osaamisesta sekä työntekijöiden ammattitaidosta. Hinnan määrittäminen saattaa olla joissain tapauksissa vaikeaa. Hinnan pitää sopia sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle. Palvelun hinnoittelussa voidaan edetä kolmella eri pääperiaatteella, jotka ovat kustannusperusteinen, markkina- ja kilpailuperusteinen ja oman hinnoittelustrategian mukainen. (Rissanen 2006, 229- 230.)

Palveluntarjoaja voi lisätä itse ydinpalveluun muita lisäpalveluita, joiden avulla asiakasyritykselle luodaan arvoa. Lisäpalveluiden avulla asiakas saattaa valita kyseisen ydinpalvelun, vaikka se olisi kalliimpi kuin kilpailijan vastaava, jos kilpailijalla ei lisäpalveluita ole. Palvelun hinnoittelussa olisi hyvä olla mukana muitakin kuin yksi toimija yrityksestä. Hintapäätöksiin tarvitaan markkinoinnin, yritysjohton, talousjohton, tuotannon ja asiakastyötä tekevien nä-

kökulmat ja asiantuntemus. Palvelun hinnoittelussa olisi myös hyvä miettiä seuraavanlaisia asioita:

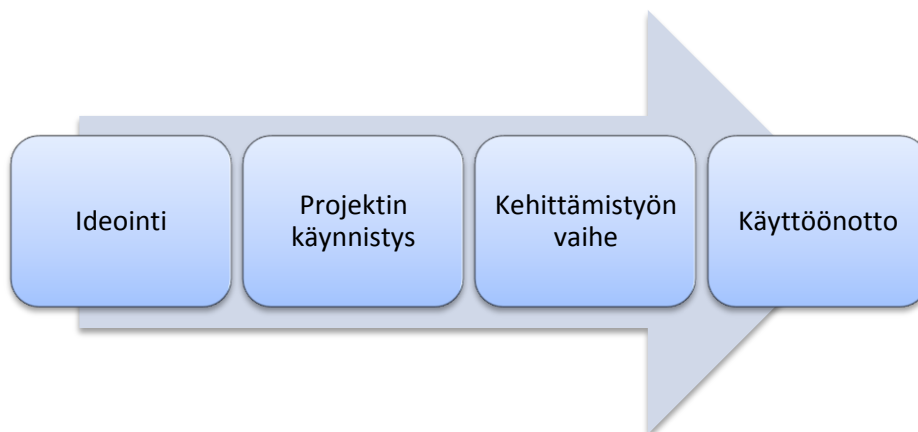
- Kuinka paljon asiakkaat ovat tottuneet maksamaan?
 - Maksaako kuluttaja vai yritys palvelun?
 - Onko palvelutuote kertaluonteinen vai jatkuva?
 - Ovatko asiakkaat ammattiosaajia vai sellaisia, joiden on vaikea määritellä palvelua ja sen hintaa?
 - Millainen ostovoima asiakkailla on? Ovatko kotimaisia vai ulkomaisia?
 - Onko palvelu uutuus vai jo vakiintunut?
 - Onko palvelu vakiolaatuinen vai jokaiselle erikseen räätälöity?
 - Mitä välineitä ja tiloja palvelun tuotannossa hyödynnetään?
 - Kuinka ainutlaatuinen palvelu on?
 - Kuinka suurta sitoutumista, taitoa, koulutusta tai kutsumusta palvelun tuottaminen vaatii?
- (Rissanen 2006, 232- 234.)

3.3 Palvelun kehittäminen

Palvelun kehittäminen eroaa tuotteen kehittämisessä siinä mielessä, että palveluja kehitettäessä pyritään jo olemassa olevien palvelujen uudistamiseen ja parantamiseen (Kinnunen 2004, 29).

Palvelujen kehittämisestä on tehty asiantuntijoiden toimesta erilaisia malleja ja kaavoja, joiden avulla muodostuu palvelun kehittämisen vaiheittainen polku. Malleista tulee ilmi erilaisia suunnittelutapoja sekä palvelun kehittämisen käytännön toimenpiteitä. Osa neuvoista on erittäin kannattavia, kun taas osa erittäin vaikeasti toteutettavia, kuten palvelun koemarkkinointi sekä se, että asiakkaan tulisi olla jokaisessa palvelun kehittämisen vaiheessa osallisena. (Kinnunen 2004, 32-34.)

Ritva Kinnunen esittelee kirjassaan Palvelujen suunnittelu (2004, 32-34) kahden ruotsalaisen tutkijan, Wilhelmssonin ja Edvardssonin kehittämän mallin (Kuvio 12) palvelujen kehittämisestä. Heidän malli palvelujen kehittämisestä on syntynyt niistä näkemyksistä, joita he ovat havainneet useissa eri yrityksissä.



Kuvio 12: Malli palvelujen kehittämistyöstä (Kinnunen 2004, 34).

Mallin ensimmäinen vaihe on ideointi, jossa alkuperäisestä palveluideasta muodostetaan alustava palvelutarjous, jossa tapahtuu idean ensimmäinen arviointi. Projektin käynnistysvaiheessa perustetaan projektiryhmä palvelun suunnittelutyöhön ja sovitaan ryhmän tavoitteet ja toimintatavat. Kehittämistyön vaiheessa analysoidaan asiakkaiden tarpeet, luodaan tarkka konsepti palvelutarjouksesta ja mietitään kaikki mahdolliset palvelun ja sen suunnitteluun vaikuttavat tekijät. Käyttöönottovaiheessa alkaa palvelun markkinointia. (Kinnunen 2004, 32-34.)

Vaikka Wilhelmssonin ja Edvardssonin mallissa määritellään neljä selkeää suunnitteluprosessin vaihetta, niin siinä hyväksytään osittainen järjestäytymättömyys. Näin ollen malli antaa palvelun suunnittelijalle hieman näkemysvaraa ja se sopii myös useimpien palvelujen suunnitteluun. (Kinnunen 2004, 32-34.)

Palvelujen kehittämiseen on luoto myös yksityiskohtaisempia malleja, joissa eri toiminnot ja niihin kuuluvat henkilöt on lueteltu tarkassa järjestyksessä. Tällaisen mallin ovat tehneet Scheuing ja Johnson 1980-luvun lopussa. Malli (Kuvio 13) on erittäin yksityiskohtainen ja se on sovellettu versio fyysisten tuotteiden puolella esitetyistä tuotekehitysmalleista. Malli lähtee liikkeelle tavoitteiden ja strategian osalta ja päättyy lanseeraukseen ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin. Reunoille on merkattu ne tekijät tai henkilöt, joiden tulisi olla kyseisessä vaiheessa mukana. (Kinnunen 2004, 32-34.)

Markkinoinnin tavoitteet	1. Uusien palvelujen kehittämisen tavoitteet ja strategia	Ympäristöanalyysi
Sisäiset lähteet	2. Ideointi	Ulkoiset lähteet
	3. Ideoiden karsinta	
Asiakaspinnassa työskentelevä henkilöstö	4. Konseptin kehittäminen	Prospektiasiakkaat
	5. Konseptin testaaminen	
Budjetointi	6. Liiketoiminnan kannattavuuden analysointi	Markkinoiden arviointi
	7. Uuden palvelun kehittämisprojektin toteutuksen hyväksyminen	
Toimeenpaneva henkilöstö	8. Palvelumalli ja sen testaus	Palvelun käyttäjät
Toimeenpaneva henkilöstö	9. Prosessi ja järjestelmät: suunnittelu ja toteutus	
	10. Markkinointisuunnitelma ja testaus	Palvelun käyttäjät
Koko henkilökunta	11. Henkilöstön koulutus	
	12. Palvelun testaus ja ensitoteutus	Palvelun käyttäjät
	13. Koemarkkinointi	Palvelun käyttäjät
	14. Täysimittainen lanseeraus	
	15. Lanseerauksen jälkeiset toimenpiteet	

Kuvio 13: Malli palvelujen kehittämisestä (Kinnunen 2004, 33).

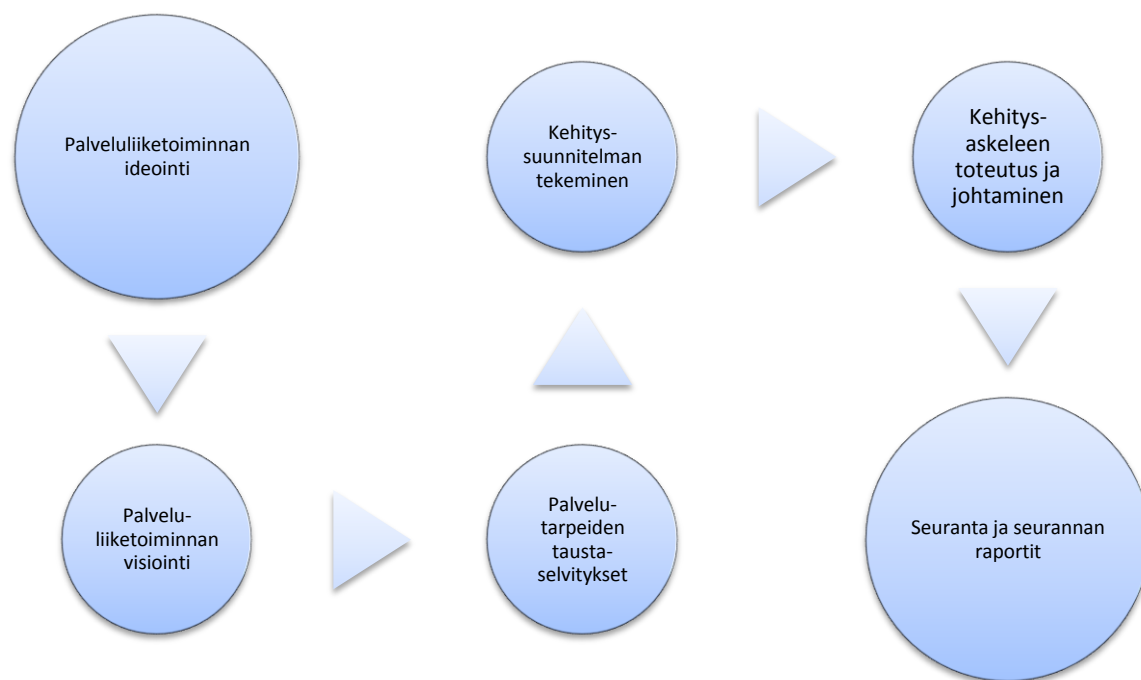
Palveluita kehitetään, jotta asiakkaiden tarpeet saadaan toteutettua. Jotta asiakkaiden tarpeita voidaan toteuttaa, tulee heidän toiveensa tietää. (Rissanen 2006, 27.) Toiveiden lisäksi asiakkaiden toimintaa ja heidän saamia mahdollisia hyötyjä olisi hyvä arvioida (Grönroos 2009, 254). Jos palvelun kehittämisprosessin alkuvaiheessa ei ole määritelty asiakkaiden tarpeita ja toiveita tai se on tehty liian myöhään, suunnitteluprosessi saattaa ajautua väärin asioiden kehittämiseen. Asiakas ei välttämättä osaa sanoa omia toiveitaan ja tarpeitaan. Tämän vuoksi palveluyrityksellä on vastuu huolehtia, että asiakas löytää itselleen arvoa tuottavan palvelun. (Kinnunen 2004, 42.) Kehittämiseen kuuluu myös yrityksen omien resurssien tarkastelu, tutustuminen kilpailijoiden palveluihin sekä tiedonhaku eri kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Näiden taustaselvitysten jälkeen pystytään asettamaan kehitysprojektin tavoitteet sekä näkemään onko palvelun kehittäminen realistista. (Rissanen 2006, 27.)

Rissanen on kuvannut palvelun kehityssuunnitelman vaiheet (kuvio 14). Scheuingin ja Johnso-
nin tapaan Rissanen on sitä mieltä, että palvelut tuotetaan aina asiakasta varten, minkä vuok-

si asiakkaan tulisi olla aina mukana palvelutuotteen suunnittelussa, kehittämisessä ja tuotannossa. Asiakkaalla on seuraavia rooleja palvelutuotteen muodostumisessa:

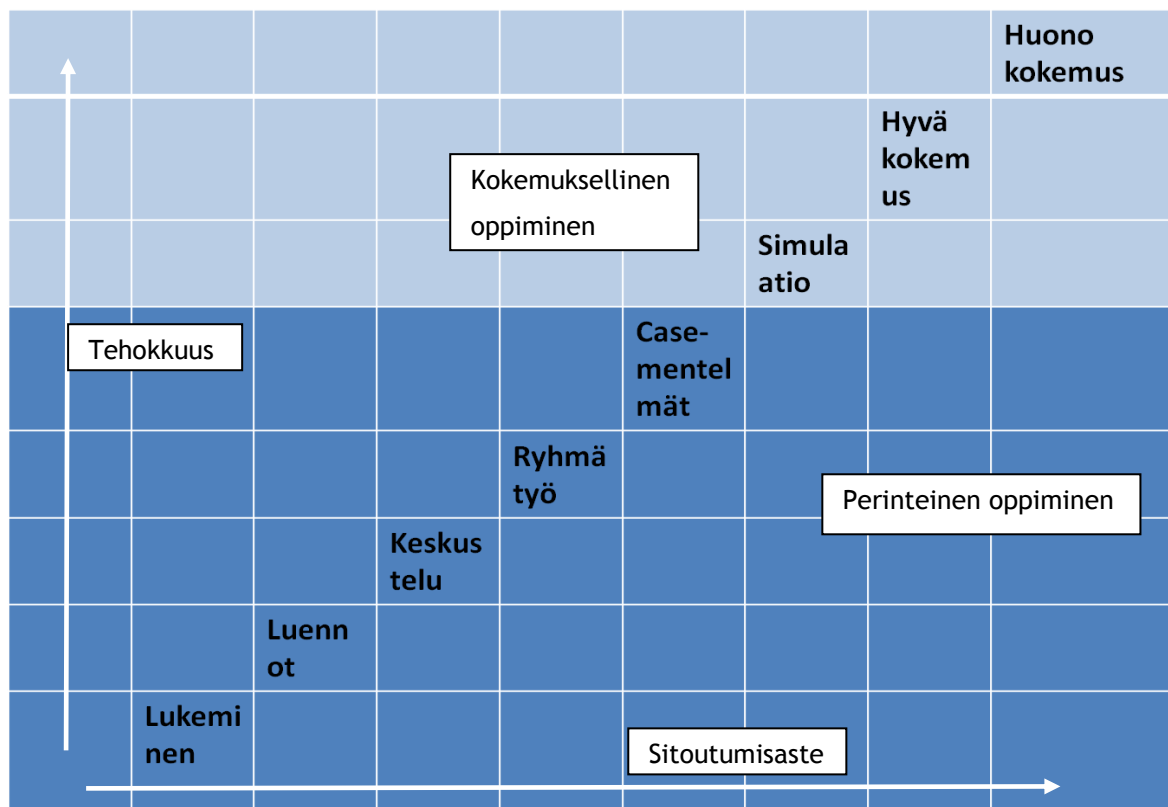
- Asiakas kertoo ja määrittelee palvelun tarpeen
- Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen asiantuntijana ja laaduntarkkailijana
- Asiakas välittää viestit omaan organisaatioon
- Asiakas valvoo aikatauluja
- Asiakas kantaa vastuuta palvelutiimin työn vaikutuksesta välittämällä kokemukset palveluntuottajille
- Asiakas kehittää palvelun ilmapiiriä ja antaa palautetta

(Rissanen 2006, 124-126.)



Kuvio 14: Palvelun kehityssuunnitelman vaiheet (Rissanen 2006, 26).

Rissanen mielestä avain palvelujen kehittämiseen löytyy itsekriittisyydestä ja siitä, että osaa tunnistaa oman toiminnan kehittämisen tarpeet sekä reagoida asiakkaiden vaatimiin muutoshasteisiin. Kyky oppia uutta ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin on merkittävä osa palvelun kehittämisessä. Toinen yksinkertainen palvelun kehittämisen muoto ilmenee kuviosta 15, jossa kuvataan kahta eri palvelun kehittämisen muotoa. Palvelua voidaan kehittää joko perinteisesti oppimalla, jossa kehitysprojekti tapahtuu eri menetelmien avulla tai sitten kokemuksellisenä oppimisena, jossa palvelun kehitysprojekti etenee kokemusten muistelemisella.



Kuvio 15: Palvelun kehitysprojekti (Rissanen 2005, 107).

3.4 Uuden palvelun ideoiminen

Uusien palveluiden sanotaan syntyvän itsestään. Palvelu syntyy usein yrityksen työntekijän huomattessa jossain asiassa puutteita. Idean syntyminen voi käynnistyä myös yhteistyökumppanin tarpeesta ja suoraan asiakkaan tarpeesta. Vähemmän luovuutta vaativa tapa on jäljitellä kilpailijoiden palveluita. (Kinnunen 2004, 43.) Tässä työssä ei suoranaisesti haeta mitään palvelua kilpailijoilta vaan tarkoituksena on enemminkin vain kilpailijoiden toiminnan kartoittaminen.

Uudet ideat tuhoutuvat usein jo alkuvaiheessa, koska idean vieminen eteenpäin ja sen kehittäminen vaativat tahdonvoimaa. Palvelujen ideoimisessa on käytetty samoja tapoja kuin tuotteiden ideoinnissa. Yksi yleisimmistä käytetyistä ideoinnin menetelmistä on aivoriihi, jossa kootaan eri alueiden asiantuntijoita, palvelujen käyttäjiä ja muita mahdollisia teemalle tärkeitä henkilöitä yhteen tilaisuuteen, jossa ideoita kerätään yhdessä yhteen. Suurin osa palveluista syntyy kuitenkin asiakkaiden kautta. Hyvä tapa kehittää ja ideoida uusia palveluita on järjestää tapaaminen palveluita käyttävien ihmisten kanssa. Näin palvelun toimivuudesta saadaan suoraa tietoa kentältä. (Kinnunen 2004, 41- 42.)

4 Tutkimuksellinen osuus

Seuraavaksi on vuorossa tutkimuksellinen osuus, jossa kerrotaan kuinka työ eteni. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksessa käytetystä tutkimusotteesta, tutkimusmenetelmästä sekä aineiston analysointimenetelmästä.

4.1 Työn eteneminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n kilpailijoiden toimintaa yritysliikuntakentällä. Tavoitteen saavuttamisessa on edetty pääosin Pirttilän kuvaaman systemaattisen kilpailijaseurannan syklin mukaisesti (Kuvio 3).

Prosessi käynnistyi tiedontarpeiden määrittelyllä, jossa yhdessä toimeksiantajan kanssa mietittiin, mitä tietoja kilpailijoista tarvitaan. Kun määrittely oli tehty, lähdettiin miettimään mahdollisimman tehokasta tiedonhankintatapaa, jossa muutamien eri tiedonhankintatapojen hylkäämisten jälkeen menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelun kohteena toimi yhdeksän yritystä, jotka ovat sekä Yritys X:n että Yritys X:n kilpailijoiden asiakkaita. Ennen haastattelurungon tekoa kilpailijoita tutkittiin nettisivujen, artikkelien, tilinpäätösten ja keskustelupalstojen perusteella. Julkisia lähteitä tutkittaessa on käytetty dokumenttianalyysejä sekä benchmarkingia. Vasta perusteellisen dokumenttianalyysin jälkeen on luotu lopullinen haastattelurunko, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman laadukas. Eskola & Suoranta (2005, 117-118) kirjoittavatkin kirjassaan, että ennen kuin tutkija ryhtyy tekemään haastattelua tai kyselyä, olisi sen perehdyttävä jo saatavilla oleviin materiaaleihin.

Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kilpailijoiden asiakkaita pyydettiin vastaamaan noin 20 kysymykseen, joista suurin osa oli avoimia kysymyksiä. Vastaajien helpottamiseksi, muutamia kysymyksiä muutettiin avoimista monivalintakysymyksiksi. Tämän sallii myös Pentti Alasuutari, joka toteaa kirjassaan Laadullinen tutkimus (2011, 32), että kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta voidaan soveltaa samassa tutkimuksessa. Kvalitatiivista tutkimusotetta on avattu tarkemmin luvussa 4.2.

Tiedonsaannin maksimoimiseksi, tutkimuksessa on käytetty apuna eri kilpailija- ja kilpailuanalyysi malleja sekä kilpailijaseurantamalleja. Malleista on käytetty vain sellaiset apukysymykset, jotka auttavat tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Se miksi juuri kilpailijoiden asiakkaat on valittu puolistrukturoidun haastattelun kohteeksi, johtuu siitä, että he ovat kokeneet kilpailijan toiminnan selkeimmin ja he osallistuvat palveluprosessiin yhdessä kilpailijan kanssa. Tämän lisäksi he osaavat antaa puolueettoman näkö-

kulman asiaan. Tutkimukseen valittiin kilpailijoiden asiakkaita sellaiset yritykset, jotka ovat myös Yritys X:n asiakkaita. Nämä yritykset ovat isoja toimijoita pääkaupunkiseudulla ja he kiinnittävät työhyvinvointiin paljon huomiota ja resursseja. Tutkimuksen otanta on näin ollen harkinnanvarainen, mikä on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen peruspiirteistä. Kilpailijoita pyrittiin analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys kriteeri ei näin ollen ollut sen määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Kilpailijoiden asiakkaita lähestyttiin sähköpostilla, jossa esiteltiin tutkimuksen tavoite. Tämän jälkeen harkinnanvaraiselle kohdejoukolle lähetettiin kysely, jossa oli sekä avoimia että monivalinta kysymyksiä. Kysymykset tehtiin Webropol- nimisellä ohjelmalla, josta kyselyt voitiin lähettää suoraan kohdejoukolle. Vastaajien vastattua kysymyksiin, vastaukset tulivat samaan ohjelmaan, jonka jälkeen niitä lähdettiin purkamaan ja analysoimaan. Se miksi haastattelua ei tehty puhelimesta, johtuu kilpailijoiden asiakkaiden työnkuvan kiireellisyydestä ja siitä, että he vastaavat kysymyksiin mielellään omalla ajallaan, silloin kun siihen on sopiva aika.

Tiedon hankinnan jälkeen raakatiedoista kerättiin oleelliset tiedot ylös, jonka jälkeen alkoi tiedon analysointi. Tietoja analysoitiin vertailemalla niitä teoriassa läpikäytyihin käytänteisiin. Vastauksista poimittiin myös suoria lainauksia, jotta analyysi pysyisi lukijalle mielekkäänä. Tämän tyylistä analysointia kutsutaan teemoitteluksi, johon palataan luvussa 4.4. Analysoinnin jälkeen on tehty pohdintoja sekä johtopäätöksiä. Analysoinnin, pohdintojen ja johtopäätösten aikana on käytetty ajoittain benchmarkingia vertailtaessa kilpailijoita ja Yritys X:ää. Benchmarking- käsite on avattu tarkemmin luvussa 4.3 yhdessä muiden tutkimusmenetelmien kanssa. Kilpailijaseurannan syklin viimeisen osan tarkoituksena on jakaa tutkimuksen tulokset, pohdinnat ja johtopäätökset päätöksentekijöille eli tässä tapauksessa työn toimeksiantajalle (Pirttilä 2000, 18-19).

4.2 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska tutkittavana on yksilöitä. Tutkimuksessani on tärkeää, miten juuri kyseinen, valittu henkilö vastaa kysymyksiini ja miten ymmärrän ja tulkiten vastaukset. Valitut henkilöt ovat Yritys X:n kilpailijoiden asiakkaiden työhyvinvoinnista vastaavia henkilöitä eli jokaisesta yrityksestä yksi tietty henkilö. Henkilöiden valintaperusteet ovat selkeät. He tietävät miten Yritys X:n kilpailijat toimivat, koska he ovat heidän asiakkaitaan ja sitä kautta perillä heidän toiminnastaan. Vielä tarkemmin analysoituna henkilöt ovat suurten suomalaisten yritysten liikuntavastaavia, jotka hoitavat sopimuksen teot ja käytännön asiat liikuntakeskusten kanssa. Nämä henkilöt ovat myös Yritys X:n kanssa tekemisissä, koska kyseiset yritykset ovat myös Yritys X:n asiakkaita.

Työn tarkoituksena on kartoittaa kilpailijoiden toimintatapoja, mikä tukee valintaa kvalitatiiviseen menetelmään, sillä yksi kvalitatiivisen menetelmän ominaispiirteistä on kartoittava tutkimus. Kartoittavan tutkimuksen avulla toimeksiantajani saa uusia näkökulmia kilpailijoiden toiminnosta ja samalla myös koko työhyvinvointikentästä pääkaupunkiseudun alueella.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Kysymykset asetellaan usein muotoon miksi ja miten. Tavoitteena on ymmärtää ja tulkita ihmistä sekä nähdä merkitys hänen mielipiteilleen ja eleilleen sekä yhdistellä näitä tietoja raakahavaintoihin, joita on tehty ennen haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-164; Alasuutari, P. 2011, 51.) Parhaiten tämänlaista tietoa saadaan, kun asialle laitetaan ihminen, joka osaa nähdä sanojen ja lauseiden taakse, toisin kuin jokin ohjelma, niin kuin usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan tapoja, joilla pystytään näkemään tutkittavan henkilön näkökulmia ja tiedon ulosantia. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-164.) Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on tekstin muodossa (Eskola & Suoranta 2005, 15). Tiedonsaannin jälkeen tietoa on pyrittävä ymmärtämään, tulkitsemaan ja antamaan sille jokin merkitys. Tämän vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaajien ymmärtäminen helpottuu ja vastauksista saadaan enemmän irti kuin pelkkä rasti ruutuun. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-164.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä on vastaajien harkinnanvarainen valinta. Tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti vastaajat, koska tietoa halutaan saada juuri heiltä. Vastaajien systemaattinen valinta saattaa aiheuttaa tutkijalle ennakkokäsityksiä tutkimustuloksista, mikä johtaa usein siihen, että tutkimussuunnitelma muovautuu tutkimuksen aikana. Tämä ei kuitenkaan haittaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä siinä sallitaan joustavuus. (Hirsjärvi 2009, 160-164.)

Tässä tutkimuksessa tietoa kerätään usealla eri tavalla. Tietoa kerätään jo olemassa olevista dokumenteista, kuten kilpailijoiden nettisivuilta ja artikkeleista sekä kilpailijoiden asiakkaiden kautta. Kilpailijoiden asiakkailta tietoa kerätään puolistrukturoidun haastattelun avulla, jolla kilpailijoiden toiminnasta saadaan selkein kuva. Menetelmien valintaa ohjaa usein se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä. Hirsjärvi ym. (2009, 185) mainitsevat kirjassaan, että kyselylomakkeiden avulla tutkija pääsee selville, mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, kokevat ja uskovat. Tämä on myös tutkimukseni tavoitteena, mikä tukee valintaa kyseiseen menetelmään.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sitä tapaa, jolla tutkimusongelmaan yritetään löytää ratkaisu. Menetelmiä on erilaisia ja jotkin menetelmät sopivat tiettyihin ongelmanratkaisuihin paremmin kuin toiset. (Hirsjärvi 2009, 183.) Seuraavassa on esitelty tutkimusmenetelmät, joita on käytetty tämän työn tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen kerrotaan työssä käytettyä tiedon analysoinnin menetelmää.

Tutkimusongelmaan on etsitty vastausta jo olemassa olevien dokumenttien sekä puolistrukturoidun haastattelun avulla, joka teetettiin kilpailijoiden asiakkaille. Tämän lisäksi työssä on käytetty bechmarking- menetelmää, vertailtaessa kilpailijoiden toimintaa Yritys X:n toimintaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu 2012). Puolistrukturoidussa haastattelussa osa kysymyksistä on strukturoituja eli niihin on vastausvaihtoehdot ja osa avoimia, ilman vastausvaihtoehtoja (Puolistrukturoitu haastattelu). Kyseinen menetelmä on hyvä tapa kerätä haastateltavilta tietoa, koska kysymykset ovat niin tarkkoja, että vastaukset eivät karkaa rajausten ulkopuolelle (Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu 2012). Alun perin tässä tutkimuksessa kaikki kysymykset olivat avoimessa muodossa, mutta osa kysymyksistä muokattiin niin, että vastausvaihtoehdot oli annettu, jotta vastaajien työ helpottui. Kysymyksiin, jotka muokattiin strukturoiduiksi, olivat muodoltaan sellaisia, että niihin riitti vastaukseksi jokin annetuista vaihtoehdoista. Toisin sanoen kyseisiin kysymyksiin ei ollut olemassa muita vastausvaihtoehtoja. Tämän vuoksi haastattelun laatu ei pudonnut, vaikka osaan kysymyksistä oli annettu vastausvaihtoehdot.

Laadullisessa tutkimuksessa ei tarvitse aina kerätä uutta tietoa. Tietoa on saatavilla useista eri lähteistä ja usein olisi jopa järkevämpää kerätä sekundaariaineistoa kuin kokonaan uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2005, 117-118.) Hirsjärvi ym. (2009, 217) kutsuvat tätä dokumentteihin perustuvaksi tutkimukseksi. Varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa olisi hyvä tarkkaan miettiä aineiston keruumenetelmät. Valmiit aineistot voidaan jakaa viiteen osaan:

- aikaisempien tutkimusten aineistot
- erilaiset tilastot
- henkilökohtaiset dokumentit (kirjeet, päiväkirjat)
- organisaatioiden asiakirjat (pöytäkirjat, lausunnot)
- joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet (radio- ja tv-ohjelmat, elokuvat, sanoma- ja aikakauslehdet, kirjat)

(Eskola & Suoranta 2005, 117-118.)

Tässä tutkimuksessa tietoa kerättiin kattavasti jo ennen haastattelurungon tekemistä, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman toimiva. Tietoa kerättiin kilpailijoiden nettisivuilta, artikkeleista, kauppakisteristä, terveys- ja hyvinvointimessuilta ja keskustelupalstoilta. Tämän lisäksi koko yritysliikuntakenttää tutkittiin muun muassa Suomen kuntoliikuntaliiton jul-

kaisemien tutkimusten avulla. Kilpailijoiden palvelutarjontaan ja hintatasoon tutustuttiin myös Noora Tainion vuonna 2010 tekemän kilpailija-analyysin perusteella. Näiden kaikkien valmiiden aineistojen perusteella puolistrukturoidusta haastattelusta saatiin toimiva ja uutta tietoa tuottava.

Jo olemassa olevien dokumenttien ja puolistrukturoidun haastattelun kautta tulleita tietoja vertailtiin Yritys X:n toimintoihin käyttämällä benchmarking- menetelmää. Benchmarkingilla tarkoitetaan yritysten piirteiden, toimintojen, tapojen ja tietojen vertailemista toisen yrityksen vastaaviin. Jos kyseiset asiat hoidetaan kilpailijan toimesta hyvin, voidaan näiden tietojen perusteella tehdä muutoksia omaan toimintaan. (Benchmarking yrityksen kehittämismenetelmänä 2008.) Tietoja yritysten toiminnasta voi etsiä esimerkiksi yritysten nettisivuilta, kuten tässä työssä on tehty (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163). Benchmarkingia voidaan pitää turvallisena, koska sen avulla saatavat tiedot on jo kertaalleen todettu toimiviksi kilpailijan puolesta. Kilpailijoiden toimintaan tutustuminen saattaa herättää yritykselle myös idean jonkin jo olemassa olevan toiminnon soveltamiseen ja kehittämiseen. (Jousala 2011, 22-23.)

Benchmarkingia käytetään yritysmaailmassa usein laatujärjestelmien sekä erilaisten prosessien kehittämisen välineenä. Menetelmän avulla voidaan tutkia sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia asioita. Benchmarking- menetelmän tavoitteet on jaettu neljään eri alueeseen: Yksilöiden kehittäminen, työkäytänteiden kehittäminen, organisaation kehittäminen sekä yhteistyön kehittäminen. (Jousala 2011, 22-23.) Benchmarkingin avulla hahmotetaan mikä on oman toiminnan taso ja minkälaisia tekijöitä tulee huomioida omassa toiminnassaan (Ojansalo ym. 2009, 163).

4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston tarkoituksena on tehdä tutkimusaineistosta selkeä kokonaisuus, jonka avulla tutkimuksen toimeksiantaja saa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Vaikka aineisto on tarkoitus tiivistää, niin siitä ei saa kadottaa olennaista tietoa, vaan pikemminkin siitä on pyrittävä saamaan informatiivisempi kokonaisuus. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Alasuutari jakaa laadullisen analyysin kahteen osaan; havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen, jotka nivoutuvat kuitenkin vahvasti yhteen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan havaintojen yhdistämistä ja sitä, että havaintoja tarkastellaan vain niiltä osin, kun ne liittyvät teoreettiseen viitekehykseen ja kysymyksenasetteluun. (Alasuutari 2011, 39-48.) Tässä työssä havaintojen pelkistäminen on vaatinut paljon, sillä tietoa kilpailijoista on paljon, mutta tieto, joka liittyy kilpailijoiden yritysliikuntapalveluihin, on pitänyt saada mahdollisimman perusteellisesti valittua. Kaikki vastaukset ovat kuitenkin tärkeitä ja yksikin poikkeava vastaus tarkoittaa, että kyseistä asiaa tulee pohtia jatkossakin. Arvoituksen ratkaisemista voidaan kutsua

myös tulosten tulkinta vaiheeksi, jossa saatujen johtolankojen eli teorian ja tutkimustulosten perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasti ongelmasta. (Alasuutari 2011, 39-48.)

Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi olisi aloitettava mahdollisimman pian tiedonkeruun jälkeen. Ensimmäinen asia, joka on tehtävä aineiston purkamisessa, on tietojen tarkistus. On selvitetävä, puuttuko tietoja, sekä ilmeneekö virheellisyksiä. Tämän jälkeen on pyrittävä palauttamaan tilanne toivotulle tasolle eli poistaa virheellisyys täydentämällä ja karhuamalla puuttuvat tiedot. Kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen, mikä vaatii kvalitatiivisessa tutkimuksessa enemmän resursseja kuin kvantitatiivisessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.) Tämän tutkimuksen tiedon analysointia hidasti vastausten saanti. Ensimmäiset vastaukset tulivat jo samana päivänä, kun kysely lähetettiin, mutta viimeisimmät vastaukset vasta noin kolme viikkoa myöhemmin. Vastausten saannin hitaus, johtui oletettavasti pääsiäispyhien ja lomien ajoittumisesta aineiston keruuvaiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen analysointivaihetta pidetään vaikeana, koska valittavia analyysimenetelmiä on useita, eikä selkeitä sääntöjä ole olemassa (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222). Tässä työssä analysointimenetelmänä on käytetty teemoittelua.

Teemoittelulla tarkoitetaan, että tutkimusaineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Aineistosta poimitaan keskeisiä asioita, joiden avulla esitetään erilaisia kysymyksenasetteluja. Teemoja pohditaan ja tarkastellaan yksi kerrallaan ja niistä poimitaan tutkimuksen ja teoriaosuuden kannalta merkittäviä sitaatteja. (Eskola 2005, 174-175.) Tässä työssä teemoiksi valikoituivat kilpailijoiden yritysasiakashankinta, palvelutarjonta ja hinnat yrityksille sekä yrityspalveluiden toimivuus ja markkinointi. Näitä kyseisiä teemoja on analysoitu omien otsikoiden alla, niin että vastauksista on erotettu kuhunkin teemaan kuuluvia sitaatteja. Teemoittelussa sallitaan myös se, että eri teemoissa käsiteltävät vastaukset tulevat esiin myös muissa teemoissa, ikään kuin pitäen analysoinnin yhteydessä tutkimusongelmaan. Teoriaosuuden ja empiriaosuuden tulee kulkea lomittain teemoittelun aikana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistosta irrotettavia sitaatteja käytetään teemoittelussa neljästä eri syystä. Sitaattia voidaan ensinnäkin käyttää perusteluna tutkijan tulkinnalle. Toiseksi sitaatti voi kuvata aineistoa esimerkkinä. Kolmanneksi sitaatilla saadaan analyysin mielenkiintoa ja neljäntenä syynä sitaattien käytölle on se, että aineistosta voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia. (Eskola 2005, 174-175.) Teemoittelua pidetään hyvänä valintana käytännönläheisten tutkimusten analysointiin, sillä analyysistä on helppo poimia tutkimusongelman kannalta merkittävät asiat. Teemoittelun avulla tutkimuksesta saadaan kokoelma erilaisia vastauksia, jotka ovat suoranaisia tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Näin ollen kyseinen analyysitapa palvelee hyvin työn toimeksiantajaa. (Eskola 2005, 178-179.)

4.5 Eettisyys, luotettavuus ja pätevyys

Tutkimusta tehdessä tulee huomanneeksi lukuisia eri tutkimus- ja aineistokeruumenetelmiä. Menetelmiin tutustuessa huomaa, kuinka paljon pieniä seikkoja tulisi muistaa tietyissä menetelmissä ja kuinka epätarkkoja jotkin menetelmät ovat. Näin ollen tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys nousevat esiin. Tutkijan tulee tehdä päätöksiä usein yksin, mikä tuo esiin eettisten kysymyksien problematiikan. Tutkijan on havaittava, mikä toiminta on eettisesti oikein ja väärin. Keskeisiä asioita eettisyydessä on tiedon hankinta ja tiedon käyttö. Tutkija joutuu tekemään usein päätöksiä eettisyyteen nojaten. (Eskola & Suoranta 2005, 55.)

Kilpailijoita tutkittaessa eettisyys nousee nopeasti esiin. Se miten kilpailijoita tutkitaan ja mitä ja miten heistä kerrotaan julkisessa työssä, vaatii eettisyyden pohdintaa. Työssäni eettisyys on otettu huomioon. Työn aihe tuli toimeksiantajalta, joten heille työn tekeminen ei tuottanut eettisiä ongelmia. Tutkittavana olevat yritykset pysyvät työssä tuntemattomina, joten tietojen julkaisemisessa ei toimita eettisesti paheksuttavasti. Kilpailijoita tutkitaan heidän asiakkaitaan haastatteleamalla. Haastatteluun on hankittu hyväksyntä kilpailijoiden ja haastateltavien yritysten asioita hoitavalta liitolta, joka tekee yhteistyötä sekä työn toimeksiantajan, toimeksiantajan kilpailijoiden sekä kilpailijoiden asiakkaiden kanssa. Liitto toimii ikään kuin hyväntekijänä koko opinnäytetyölle. (Eskola & Suoranta 2005, 55-57.) Kilpailijoiden tutkimiseen käytetylle tutkimusmenetelmälle on haettu myös Laurea- ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ohjaavien opettajien suostumus.

Tutkittavien yksityisyys on tehty selväksi kyselylomakkeen saatesanoissa (Liite 1), jossa mainitaan, että tutkimukseen osallistuvien yritysten nimiä ei julkaista opinnäytetyössä. Saatesanoissa mainitaan myös, että vastaajan liikuntakeskusta eli Yritys X:n kilpailijaa ei tulla mainitsemaan opinnäytetyössä. Näin ollen molemmille tahoille on luvattu anonymiteettisuoja. Myöskään itse vastaajan tietoja ei julkaista, jolla varmistetaan se, että vastaajan ja hänen yrityksensä tietoja ei voi arvata edes lähipiirissä olevat. (Eskola & Suoranta 2005, 55-57.)

Tutkimuksesta pyritään aina saamaan mahdollisimman virheetön ja laadukas. Tutkimusten pätevyys ja luotettavuus kuitenkin vaihtelevat, minkä takia tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan. Luotettavuutta tutkittaessa voidaan turvautua erilaisiin mittareihin ja tutkimuksiin. Tutkimuksen reliaabeliuksilla tarkoitetaan sen toistettavuutta eli sitä, että tutkimuksesta saataisiin suunnilleen samanlainen tulos jos se tehtäisiin saman tien uudelleen. Reliaabelisuutta voidaan tutkia käyttämällä kahta arvioijaa, jotka tutkivat samaa kohdetta ja päätyvät samaan tulokseen. Reliaabelisuutta voidaan tutkia myös toteuttamalla tutkimus saman henkilön toimesta uudestaan. (Hirsjärvi ym.2009, 231-232.)

Toinen mietinnän kohde tutkimuksen tulosten selvittyä on tutkimuksen validius. Hirsjärvi ym. kuvaavat validiuksen kirjassaan seuraavasti: ”Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata”. Esimerkiksi kyselylomakkeen täyttänyt vastaaja on saattanut ymmärtää kysytyt kysymykset erilailla kun tutkija on asian tarkoittanut. Näin ollen tutkijan käsitellessä kysymykset edelleen omien ajatusten mukaisesti, tulokset eivät ole päteviä. (Hirsjärvi ym.2009, 231-232.) Väärin ymmärryksen minimoimiseksi haastattelun kysymykset on esitetähtu muutamalla alan ulkopuolisella ihmisellä, muun muassa ohjaavilla opettajilla. Ensimmäisellä kerralla kysymysten muotoon piti tehdä muutoksia väärinkäsitysten ennaltaehkäisemiseksi. Kysymykset kierrätettiin myös toimeksiantaja yrityksen henkilöstöllä, jotka tekivät omat ehdotukset kysymysten selkiyttämiseen.

Työn luotettavuutta on pyritty parantamaan kertomalla tarkasti tutkimuksen toteutus. Valitut tutkimuskohteet ja valintojen perustelut on kerrottu tutkimuksellisen osuuden alussa selkeästi. Myös mahdollisten riskien ja virhetulkintojen epäilysten kertominen tuo tutkimukseen luotettavuutta. Tutkimuksen tulkinta ja ymmärrysvaiheessa luotettavuutta parannetaan perustelemalla kaikki päätökset ja tulkinnat. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä tutkimusongelman selvittämiseksi. Tätä kutsutaan metodologiseksi triangulaatioksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Tässä työssä validiutta on pyritty parantamaan käyttämällä puolistrukturoitua haastattelua kilpailijoiden asiakkaille sekä tutkijalla valmiita aineistoja ja dokumentteja ennen haastattelurungon laatimista, jotta haastattelu olisi mahdollisimman laadukas ja uutta tietoa tuottava. Triangulaation kuvaamiseksi on nykyään monia muitakin termejä, kuten metodien yhdistäminen, monimetodinen lähestymistapa ja kiteyttäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

5 Tutkimustulokset ja analyysi

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrottiin, kuinka yritys voi saada kilpailuetua eri tavoin. Yritys X saavuttaa toivottavasti tämän työn avulla kilpailuetua kilpailijoiden kautta. Tuntemalla kilpailuympäristön sekä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, yritys näkee oman asemansa markkinoilla helpommin. (Pirttilä 2000, 170- 172.) Seuraavaksi analysoidaan Yritys X:n kilpailijoita tutkimuksen aikana selvitettyjen tietojen perusteella. Tutkimustuloksissa on analysoitu viittä Yritys X:n kilpailijaa, jo olemassa olevien dokumenttien perusteella sekä yhdeksän eri asiakkaan toimesta. Haastatteluun osallistuneista asiakasyrityksistä kahdeksan oli kahden tai useamman liikuntakeskuksen asiakkaana. Yksi haastatteluun osallistuneista oli vain Kilpailija A:n asiakkaana. Kilpailijoita on analysoitu teemoittain heidän asiakkaitaan haastattelemalla sekä havainnoimalla kilpailijoiden nettisivuja ja muita julkisia lähteitä. Ensimmäisenä tarkastelussa on kilpailijoiden yritysasiakashankinta. Tämän jälkeen analysoidaan kilpailijoiden yrityspalvelutarjontaa, yrityspalvelujen hintoja, yrityspalvelujen toimivuutta ja lopuksi niiden markkinointia. Palveluiden hinnat luvussa liikuntakeskusten hintoja on vertailtu vuoden 2010

hintoihin, jotka on saatu Yritys X:lle tehdyn aikaisemman kilpailija-analyysin perusteella. Kilpailija-analyysin teki tuolloin Noora Tainio lopputyökseen valmistuttuaan merkonomiksi. Kyseisestä lopputyöstä ei ollut apua tämän työn tutkimusongelman ratkaisuun, muilta osin kuin hintojen tarkastelussa.

Tutkimustuloksiin tutustuessani huomasin aineiston kylläntymisen varsin nopeasti ja vastaus-ten sanoma oli varsin samankaltainen, vaikka moniin kysymyksiin vastaukset jakaantuivatkin ikään kuin kahteen osaan. Aineiston kylläntyminen on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirre, joka kertoo, että vastaajien määrä on ollut riittävä (Eskola & suoranta 2000, 62). Tulosten analysoinnissa Yritys X:n kilpailijoita on kuvattu ajoittain liikuntakeskuksina, vaikka Kilpailija E ei varsinaisesti liikuntakeskus olekaan. Haastattelusta kävi myös ilmi, ettei Kilpailija E ollut kuin yhden kyselyyn vastanneiden yritysten palveluntarjoaja, joten kyseisen palveluntarjoajan analysointi jäi melko suppeaksi ja tiedot Kilpailija E:stä ovat lähinnä julkisista lähteistä.

Tutkimustuloksia on analysoitu käyttämällä teemoittelu menetelmää. Teemoittelun tarkoituksena on, että teoriaosuus ja empiriaosuus kulkevat lomittain analysoinnin aikana ja analysointia terävöitetään tuloksista poimittujen sitaattien avulla. Tutkimustuloksia esitellessäni olen käyttänyt vastaajien sitaatteja tuntemattomina, numeroiden ne Yritys 1 - 9. Sitaatin perässä sulkuihin on laitettu kilpailija, johon sitaatti viittaa, ellei kilpailija ole tullut jo itse sitaatissa tai edeltävässä kappaleessa esiin. Jos kilpailija yrityksen nimi on ollut alkuperäisessä vastauksessa, se on muokattu tuntemattomaksi sitaattiin. Tutkimustulosten keruuvaiheessa vastaajille on luvattu, että tutkimuksessa esiintyvät yritykset on nimetty tuntemattomina, jotta vastauksiin saatiin todenmukaisuutta. Tähän puoli strukturoituun haastatteluun osallistuneet yritykset ovat suuria suomalaisia organisaatioita, joista yli puolet on 100 suurimman suomalaisen yrityksen joukossa henkilöstömäärältään mitattuna.

5.1 Asiakashankinta

Puolistrukturoidun haastattelun alussa halusin selvittää Yritys X:n kilpailijoiden asiakkailta kuinka heistä tuli kyseisen palveluntarjoajan asiakas. Näin toivoin saavani selville kilpailijoiden tapaa markkinoida itseään sekä ylipäättänsä tietoa heidän asiakashankinnastaan. Vastauksista kävi ilmi yksi merkittävä asia, joka yhdistää sekä Kilpailija A:ta, Kilpailija B:tä, Kilpailija C:tä ja Kilpailija D:tä. Kaikki nämä neljä palveluntarjoajaa ovat levittäneet toimintansa ympäri pääkaupunkiseudun ja ympäri Suomen, mikä osaltaan vaikuttaa niiden suosioon pääkaupunkiseudun yritysten silmissä. Palveluntarjoajien laajalle levinnyt toiminta tekee niistä varteenotettavia, koska yritysten henkilöstön asuinalueet ovat usein myös levinneet laajalle alueille. Nykyään useat ihmiset tulevat pääkaupunkiseudulle töihin, vaikka asuvat Turussa, Lahdessa tai Tampereella. Aakerin kilpailija-analyysin mukaan, yrityksellä, jolla on vahva asema

markkina- alueella ja joka kasvaa nopeasti ja levittäytyy, omaa tehokkaan strategian ja on muutenkin vahva (Aaker 2001, 63). Esimerkiksi Kilpailija A on vuodesta 2001 lähtien kasvanut merkittäväällä vauhdilla ja sen liikuntakeskusten määrä on tänä aikana yli kaksinkertaistunut. Kilpailija A:n kunnianhimosta ja päämäärästä kertoo myös se, että yritys pyrkii joka vuosi avaamaan 1- 2 uutta liikuntakeskusta, joten yrityksellä on selkeät ja konkreettiset tavoitteet kehittyä toimialalla. (Aaker 2001, 63.)

Haastatteluun osallistuneista yrityksistä, monet ovat suuria suomalaisia toimijoita, joilla on toimipisteitä ympäri Suomen, mikä tukee heidän valintaansa valita laajalle levinnyt liikunta-keskus liikuttajakseen. Näin ollen palveluntarjoajan levinneisyys myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelle on merkittävä asia valittaessa sopivaa palveluntarjoajaa. Tätä mieltä oli myös Yritys 1 ja Yritys 8, joilla oli sama vastaus kysyttäessä syytä Kilpailija A:n, Kilpailija B:n, Kilpailija C:n ja Kilpailija D:n valintaan.

Yritys 1: ” Palvelut on hyviä ja yritys useammalla paikkakunnalla palvelee muitakin kuin PKS:n henkilöstöä.”

Yritys 9: ” Valintaan vaikutti varmasti palveluntarjoajan levinneisyys ympäri pk-seudun.”

Osa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli tullut palveluntarjoajien asiakkaaksi yritystoston seurauksena. Yritykset olivat alun perin jonkin liikuntakeskuksen asiakkaana, mutta suuremman liikuntakeskuksen ostaessa tämän pienemmän, siirtyi asiakasyritys myös uuden liikuntakeskuksen asiakkaaksi. Joissain tapauksissa vastaajat eivät vielä työskennelleet yrityksessä tai eivät vielä vastanneet liikunta- asioista, kun yrityksestä tuli palveluntarjoajan asiakas. Näin tapahtui esimerkiksi Yritys 8:n kohdalla.

Yritys 8: ” Ollut sopimuspaikkana jo ennen kuin itse aloitin liikuntavastaavana.”
(Kilpailija B)

Yritys 1: ” Paikka tullut mukaan, kun liikuntapalvelujen tuottajat ovat ostaneet muita yrityksiä.” (Kilpailija D)

Osalla Yritys X:n kilpailijoista on palvelutarjonnassaan jäsenyys sopimuksia, joilla tarjotaan asiakasyrityksille mahdollisuutta liikuttaa henkilöstöä päivittäin. Jäsenyyksiä tarjotaan asiakasyritysten henkilöstölle niin, että työntekijä maksaa osan ja työnantaja osan tai niin että yritys maksaa koko summan. Näin ollen yrityksen on päätettävä, kuinka paljon he tukevat henkilöstön liikuntaa vuosittain. Tämän ongelman avustamiseen palveluntarjoajat ovat joissain tapauksissa tulleet hinnassa vastaan, jotta yritys valitsisi juuri heidät palveluntarjoajaksi.

Näin ovat toimineet ainakin Kilpailija A ja Kilpailija B, kun he solmivat sopimuksen Yritys 6:n kanssa, tarjoten Kilpailija A:n tapauksessa -20 % hintaa ja Kilpailija B:n tapauksessa -10 % hintaa verrattuna normaaliin hintatasoon. Muutaman yrityksen kohdalla palveluntarjoajan markkinointi on toiminut tavoitteiden mukaisesti ja asiakkuus on syntynyt joko messujen tai tutustumistarjouksen kautta.

Yritys 3: ”Valitsimme Kilpailija A:n palveluntarjoajaksi tutustumistarjouksen kautta”

Yritys 9: ” En edes tuolloin(messuilla) tiennyt, että tällainen mahdollisuus on olemassa” (Kilpailija A)

Yritys 8: ” Kilpailija D:n tyypit saivat ylipuhuttua ja sitten otin firmallemme yritystunnin, joka pidetään kerran viikossa”

Muutaman suuremman yrityksen kohdalla näkyi, että liikuntakeskus, jossa he käyvät on valikoitunut suuremman liikunnan- ja työhyvinvoinnintarjoajan kautta. Tämä liikunnan- ja työhyvinvoinnintarjoaja on ulkoistanut itse liikuttamisen näille liikuntakeskuksille, jotka ovat tässä tutkimuksessa mukana. Kilpailija D:n asiakkaiksi ilmoittautuneista osa oli valinnut sen palveluntarjoajakseen hyvän hintalaatusuhteen ansiosta, mutta asiakkuuden alun laatu ei ollut kaikissa tapauksissa pysynyt korkealla.

Yritys 4: ” Kilpailija D:n palvelun laatu oli tutustumiskäynnillä hyvä ja sopi hintaan, mutta taso on hieman tippunut alun jälkeen”

Yritys 5: ” Kilpailija B vaan vaikutti laadukkaalta ja sopivalta paikalta ja se tuli ensimmäisenä mieleenkin. Ja sijaitsee tässä melko lähellä”

Yksi tapa saavuttaa kilpailuetua ja saada asiakkaita on palvelun erilaistaminen eli differointi. Differoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys erottautuu kilpailijoistaan tarjoamalla erilaisia ja ainutlaatuisia palveluja asiakkaille. (Kotler 2003, 28.) Yksi haastatteluun osallistunut yritys koki palveluntarjoajan erilaisuuden olleen syy siihen, miksi yhteistyö aikoinaan alkoi. Hinnalla ja palvelutarjonnalla voi saada myös kilpailuetua (Bergström & Leppänen 2009, 86- 87), mikä tuli ilmi Kilpailija D:n tapauksessa, kun se valittiin palveluntarjoajaksi.

Yritys 7: ” Kilpailija B:n palvelutarjonta ja koko yritystoiminta vaikutti monipuoliselta ja hieman erilaiselta, mikä johti päätökseen valita heidät.”

Yritys 2: ” Tarjonta ja hinnoittelu ovat olleet aika hyvin kohdallaan.”

Kehittääkseen asiakassuhteen korkealle tasolle, yrityksen on markkinoinnillaan ja toiminnallaan luotava eräänlainen tunneside asiakkaaseen. Tunnesiteen avulla asiakasyritys ei vaihda niin herkästi toiseen palveluntarjoajaan ja hän saattaa laajentaa suhteen sisältöä ostamalla uudenlaisia palveluita yritykseltä. (Grönroos 2009, 329.) Useat haastatteluun osallistuneet yritykset ovat olleet jo yli 10 vuotta joidenkin palveluntarjoajien asiakkaina, mikä kertoo osaltaan tyytyväisyydestä ja siitä että asiat on osattu tehdä oikein.

5.2 Palvelutarjonnat

Yritys X:n kilpailijoiden palvelutarjonnat yrityksille ovat melko samanlaiset. Kuntotestaus, Personal Training- palvelut, omat ryhmäliikuntatunnit ja erilaiset yrityssovimukset ja - jäsenyydet löytyivät monien palvelutarjonnasta. Vain Kilpailija E eroaa hieman enemmän muista kilpailijoista, koska se on profiloitunut enemmän fyysisen työhyvinvoinnin asiantuntijaksi.

Niin kuin edellisessä luvussa mainittiin, palveluiden erilaistaminen on yksi keino hankkia kilpailuetua verrattuna muihin liikuntakeskuksiin. Kotler on jakanut tämän palvelujen differoinnin kolmeen osaan, joista yksi on merkkien erilaistaminen, jolla hän viittaa palvelun nimeen, jolla voidaan helposti erottautua kilpailijasta ja jolla voidaan vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden ajatuksiin (Kotler 2003, 28). Yritys X:n kilpailijoiden yrityspalveluiden nimet ovat melko homogeenisiä keskenään ja erottuvuus on minimissään. Toki jäsenyyksien tasoilla on erilaisia ja melko innovatiivisia nimiä, mutta markkinoinnissa näkyvät perus palvelutarjonnat ovat hyvin samankaltaisia.

Ylivoimaisesti suosituimmat palvelut ovat henkilöstön päivittäiseen liikuttamiseen tarkoitetut palvelut eli yrityssovimukset ja - jäsenyydet. Toinen selkeästi suosioltaan erottuva yrityspalvelu on oma ryhmäliikuntatunti, jota varsinkin Kilpailija A:n ja Kilpailija B:n asiakkaat käyttävät. Seuraavassa on esitelty vuorotellen Yritys X:n kilpailijoiden palvelutarjontaa yrityksille.

Kilpailija A:n palvelutarjonnasta (kuvio 16) löytyy erilaisia yritys- ja jäsenyyssovimusvaihtoehtoja, Personal Training- palveluja, painonhallintakursseja, kuntotestauspalveluja, yritystunteja, työpaikkaliikuntapalveluja sekä palveluratkaisuja yritysten passiivisille henkilöille. Palveluratkaisut yritysten passiivisille henkilöille ovat yrityspalveluina herätteleviä ja iskevät todennäköisesti yritysten liikunnasta päättävien tahojen ajatuksiin, sillä Suomen kuntoliikuntaliiton vuonna 2003- 2009 tehtyjen tutkimusten mukaan yritysten henkilöstölle suunnattavien liikuntapalveluiden painopiste on juuri passiivisissa henkilöissä. Passiivisten tukeminen on toki laskenut yrityksissä joka vuosi hieman, mutta se oli silti viimeisimmässä tutkimuksessa vuonna 2009 selkeästi painotetuin asia. (Kallio ym. 2009, 25.) Yritykset odottavat liikuntakeskuksilta palveluratkaisuja heidän passiivisille henkilöille. Tähän työhön mukaan otetuista liikunnantar-

joajista vain Kilpailija A on nostanut palvelutarjonnassaan selkeästi esiin palvelut yritysten passiivisille henkilöille. Toki esimerkiksi Kilpailija D mainostaa kuntotestejään, niin että ne olisi suunnattu yritysten passiivisille henkilöille, mutta suoranaisia palveluita passiivisille ei ole.



Kuvio 16: Kilpailija A:n palvelutarjonta yrityksille

Haastatteluun vastanneista yrityksistä kaikki olivat Kilpailija A:n asiakkaina ja nimenomaan jäsenyyksien kautta. Jäsenyydet maksetaan joko työnantajan osittain tukemana tai kokonaan maksamana. Myös Kilpailija A:n yritystunteja käytettiin useamman yrityksen toimesta.

Yritys 7: ”Henkilöstö näyttää yrityksen henkilökorttia ostaessaan lipun/kuukausikortin ja saavat alennuksen heti kassalla ja maksavat vain oman osuutensa. Palveluntuottaja laskuttaa yritystä työnantajan tuen osuudesta.”

Kilpailija B:n palvelutarjontaan (Kuvio 17) yrityksille kuuluu yrityssopimus, jonka avulla yrityksen työntekijät saavat etuja ja alennuksia normaalihintaisista jäsenyyksistä. Kilpailija B:n jäsenet hyötyvät jäsenyyksistä kuntosaliharjoittelun ja ryhmäliikuntatuntien lisäksi saamalla erilaisia etuja sen yhteistyökumppaneilta ja sen tuotteista. Tämän lisäksi jäsenille tarjotaan mahdollisuus osallistua erilaisiin tapahtumiin keskuksissa. Jos asiakas ei ole tyytyväinen jäsenyyteen tai hän kokee muuten, ettei halua jatkaa jäsenyyttä, niin hänellä on kahden viikon purkamisoikeus sopimuksen allekirjoittamispäivästä. Kilpailija B ei vaadi yritysasiakkaalta maksua sopimuksen avaamiseksi.

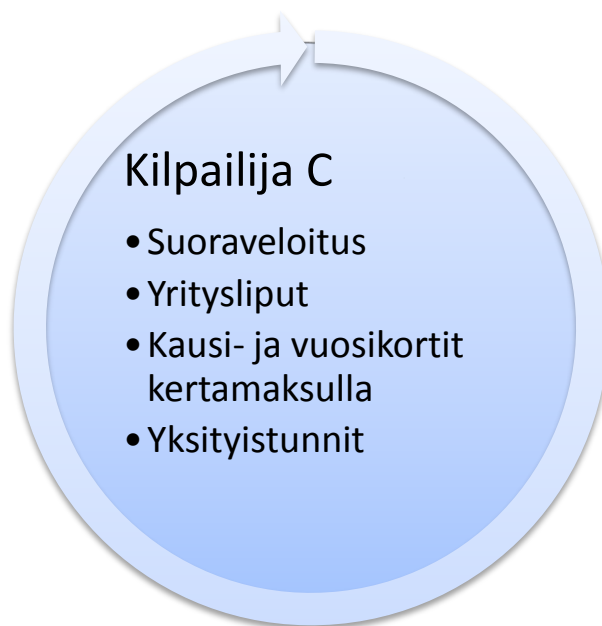


Kuvio 17: Kilpailija B:n palvelutarjonta yrityksille

Kilpailija B:llä on neljän eri kategorian jäsenyyksiä. Joidenkin yritysten kannalta Kilpailija B:n 1. ja 2. luokan jäsenyydet tuovat lisäarvoa, sillä ne mahdollistavat liikkumisen pidemmillä työmatkoilla. Kilpailija B:n 1. luokan jäsenyys oikeuttaa liikkumisen kaikissa Pohjoismaissa, mikä luo tiiviisti harjoittelevalle ja matkustavalle asiakkaalle merkittävästi lisäarvoa. 2. luokan jäsenyys mahdollistaa saman lisäarvon, mutta pienemmässä mittakaavassa, mahdollistaen liikkumisen kaikissa Kilpailija B:n Suomen kuntokeskuksissa.

Kilpailija B:n yrityspalvelutarjontaan (Kuvio 17) kuuluu yrityssopimuksen lisäksi Personal Trainer palvelu, hyvinvointianalyysit, kuntotestaus, liikunta- ja hyvinvointisuunnitelmat ja -luennot, liikuntapäivät sekä ryhmäliikunnat. Huolimatta laajasta yrityspalvelutarjonnasta haastatteluun osallistuneista yrityksistä varsin harva oli käyttänyt muita kuin jäsenyysspalvelua. Kilpailija B ei vaadi palveluihin osallistujilta jäsenyyttä ja se pyrkii saamaan yrityksiä asiakkaikseen tarjoamalla ilmaisen kokeilutreenin johonkin sen liikuntakeskukseen. Kilpailija B painottaa yrityspalveluissaan räätälöitävyyttä. Palvelut suunnitellaan vastaamaan asiakasyrityksen henkilöstön tarpeita ja tavoitteita. Liikuntapalvelut voidaan toteuttaa Kilpailija B:n toimesta myös asiakasyrityksen omissa tiloissa sekä ulkona, mikä oli myös muutaman haastateltavan yrityksen toiveena, kysyttäessä toiveita liikuntakeskusten toiminnan kehittämiseen.

Kilpailija C:n palvelutarjonta (Kuvio 18) on selkeästi erilainen ja myös hieman vaisumpi verrattuna edellä käytyihin kilpailijoihin. Kilpailija C:n palvelutarjonta yrityksille sisältää suora-veloitussopimuksen, yrityslippuja, yksityistunteja sekä kausi- ja vuosikortteja kertamaksulla.



Kuvio 18: Kilpailija C:n palvelutarjonta yrityksille

Suoraveloitussopimuksella asiakasyrityksen henkilökunta pääsee liikkumaan kaikissa Kilpailija C:n keskuksissa rajattomasti. Sopimuksessa asiakasyritys päättää tukisumman, jolla se tukee työntekijän liikkumista. Kilpailija C lähettää yritykselle laskun kuukausittain, josta yritys maksaa sovitun määrän ja loppusumma veloitetaan työntekijän tililtä kerran kuukaudessa. Tämä ei ole toiminut kaikkien haastatteluun osallistuneiden yritysten mielestä, sillä osa on kokenut, että laskutuksen kanssa on ollut ongelmia, vaikka itse ydinpalvelu eli liikkuminen on toiminut moitteettomasti.

Kilpailija C edellyttää suoraveloituksen käyttäjältä jäsenyyttä, joka maksaa 69 euroa. Asiakasyritys voi päättää, miten se tukee jäsenyyden maksamisessa työntekijää. Jäsenyys on maksettava vain liittyessä jäseneksi. Itse sopimus on voimassa vähintään 12 kuukautta määräalettusopimuksena, jonka jälkeen sopimus jatkuu yhden kalenterikuukauden irtisanomisajalla. Mikäli työntekijä irtisanotaan tai hän vaihtaa työpaikkaa kesken sopimuskauden vastuu mak-suista siirtyy hänelle, millä Kilpailija C vähentää asiakasyritysten riskiä maksaa turhasta. Kilpailija C:n hyvänä puolena on vastanneiden mielestä se, että sillä on erilaisia vaihtoehtoja liikkumiseen, sarja- ja kuukausikorttien muodossa, joiden avulla yritysten työntekijät saavat valittua itselleen mahdollisimman toimivan ratkaisun.

Yritys 6: ” Tykkään, että heiltä löytyy monipuolisia vaihtoehtoja aktiiviliikkujille” (Kilpailija C)

Sarja- ja kuukausikorttien lisäksi Kilpailija C tarjoaa työntekijöille vaihtoehtoja suoraveloitussopimuksella, jossa on kuusi eri vaihtoehtoa, jotka he ovat jakaneet kolmeen eri palveluun. Ensimmäinen palvelu on kuntosali, jossa on valittavana hinnaltaan halvempi aika, johon kuuluu salin käyttö arkisin klo 7-16 ja 19.30-21 sekä viikonloppuisin. Toinen kuntosalivaihtoehto on koko päivän kuntosali.

Toisena palveluna Kilpailija C:n suoraveloituksessa on ohjatut ryhmäliikuntatunnit, jossa on samantapainen systeemi kuin kuntosalissa eli mahdollisuutena on valita halvemmat tai kalliimmat ajat. Ryhmäliikuntatarjonnassa % -merkein merkityt tunnit ovat halvempia kuin muut tunnit. Kilpailija C:n ryhmäliikuntatarjonnasta, jumppa-, PACE-, kehonhuolto- ja sisäpyöräilytunnit ovat saatavilla yrityksille.

Kolmantena suoraveloitussopimuksena Kilpailija C tarjoaa superkorttia, joka kattaa sekä kuntosali että ohjatut tunnit. Superkortteja on myös kahta kategoriaa, joissa halvempaan kuuluu kuntosalin- ja ryhmäliikuntojen halvemmat ajat ja kalliimpaan kaikki ajat molempiin palveluihin. Suoraveloitussopimuksen hinnoista kerrotaan luvussa 5.3.

Toisena varsinaisena yrityspalveluna Kilpailija C tarjoaa erilaisia yrityslippuja, jotka käyvät kaikkiin sen keskuksiin. Yhdellä lipulla pääsee yhden kerran lipun oikeuttamaan palveluun. Yrityslippuja on kolmenlaisia. Kokopäivälipulla pääsee mille vaan ohjatulle tunnille tai kuntosalille mihin aikaan tahansa. Päivälipulla pääsee kuntosalille mihin aikaan tahansa tai halvemmille ryhmäliikuntatunneille. Kolmantena yrityslippuna Kilpailija C tarjoaa kuntosalin päivälippuja, joilla pääsee kuntosalille arkisin klo 7-16 ja 19.30-21 välillä sekä viikonloppuisin kaikkina aikoina. Yrityslippujen minimi tilausmäärä on 50 lippua, jotka tulee noutaa valitsemasta keskuksista.

Kolmantena Kilpailija C:n varsinaisena yrityspalveluna on jo mainitut kausi- ja vuosikortit, joiden kohdalla asiakasyritykset saavat päättää kuinka paljon he tukevat kortin maksamisessa. Kausikortit on jaettu kolmeen osaan: kevät- (1.1. - 31.5), kesä- (1.6 - elokuun puoliväli) ja syyskausi (elokuun puoliväli - 31.12). Kilpailija C edellyttää yrityksiltä jäsenyyttä kausi- ja vuosikorttien hankinnassa. Ainaisjäsenyyden hinta on 69 euroa. Kyseinen hinta on noussut vuodesta 2010 10 eurolla, jolloin se oli 59 euroa (Tainio 2010). Jäsenmaksun maksusuoritus tapahtuu myös työnantajan päätöksellä joko työnantajan tukemana tai työntekijän maksamana.

Yritys 2: ” Kilpailija C:ltä löytyy paljon erilaisia yrityksille myytäviä tuotteita. Muitakin vaihtoehtoja on kuin vuoden pakkoasiakkuus.”

Neljäntenä yrityspalveluna Kilpailija C:llä ovat yksityistunnit, joissa asiakasyritys liikkuu oman työporukan kanssa valitseman lajin parissa. Kilpailija C mainostaa yksityistunteja yritysten yhteisen liikuntaprojektin käynnistämiseksi, jolla yritysten passiiviset henkilöt saataisiin myös liikuntaan mukaan. Yksityistunnin voi yhdistää osaksi asiakasyrityksen virkistyspäivää.

Kilpailija D pyrkii yritystoiminnallaan saamaan liikunnan aloittamisen kynnyksen mahdollisimman matalaksi. Sen yrityspalvelutarjontaan (Kuvio 19) kuuluu pienryhmäohjaukset, joihin otetaan asiakasyrityksen henkilöitä kolmesta kahdeksaan henkilöä. Tämän lisäksi Kilpailija D tarjoaa yrityksille omia liikunta- ja virkistymistunteja, Personal Trainer- palveluita sekä kuntotestejä. Näiden neljän yrityspalvelun pääpaino on kuntotestauksessa, jolla pyritään saamaan nimenomaan yritysten passiiviset henkilöt liikkumaan.

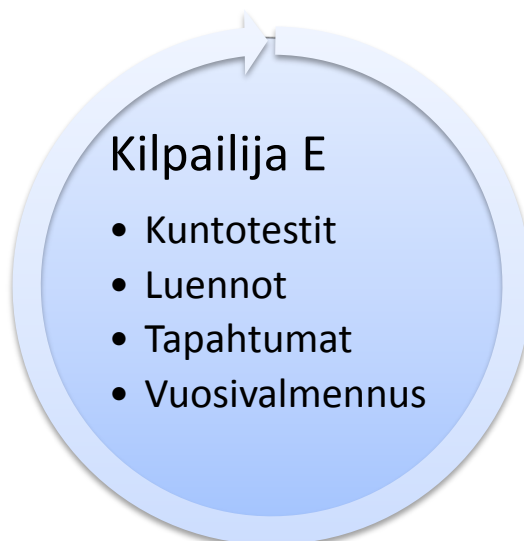


Kuvio 19: Kilpailija D:n palvelutarjonta yrityksille

Kilpailija D:n yrityspalvelutarjontaan kuuluu myös jäsenyysopimus, mikä tuli ilmi puolistrukturoidun haastattelun jälkeen. Kilpailija D:n nettisivuilla ei mainosteta kyseistä palvelumuotoa yrityksille, mutta vastanneiden yritysten joukossa oli muutamia Kilpailija D:n asiakkaita, joilla oli käytössään jäsenyysopimus liikuntakeskukseen.

Niin kuin aiemmin on tullut esille, Kilpailija E eroaa neljästä muusta Yritys X:n kilpailijasta hieman. Se tarjoaa palveluitaan yrityksille enemmän hyvinvointi mielessä kuin muut kilpailijat. Kaikkien muiden kilpailijoiden tapaan, Kilpailija E kertoo työhyvinvoinnin merkityksestä yritysten liikevaihtoon ja muuhun toimintaan, mutta tämän lisäksi se lupaa, että sen palvelut todella auttavat yrityksiä kyseisissä työhyvinvoinnin edistyksissä. Yrityksen sivuilta löytyy esimerkiksi tilastoitua tietoa asiakasyrityksen toiminnan parantumisesta heidän käytettyään Kilpailija E:n yrityspalveluja. Kilpailija E on selkeästi profiloitunut enemmän fyysisen työhyvin-

voinnin kehittämiseen, kuin muut tutkimuksessa olevat liikuntakeskukset. Kilpailija E:n palvelutarjontaan (Kuvio 20) yrityksille kuuluu kuntotestausta, luentoja, tapahtumia sekä vuosivalmennuksia. Haastatteluun osallistuneista yrityksistä Kilpailija E:n palveluja oli käyttänyt ainoastaan kaksi yritystä ja hekin vain satunnaisten kuntotestien muodossa, minkä vuoksi Kilpailija E:n toiminnasta ei saatu haluttua määrää tietoa. Kilpailija E:n kuntotestauksia voidaan toteuttaa muiden palveluntarjoajien tapaan sekä yksin että ryhmässä ja ne voidaan lisätä kätevästi sen muihin yrityspalveluihin.



Kuvio 20: Kilpailija E:n palvelutarjonta yrityksille

Kuntotesteissä on valittavana kolme eri testiä: Kehon ikä- mittaus, kehonkoostumusanalyysi sekä hyvinvointianalyysi. Jokaisesta kuntotestistä on videoesittely Kilpailija E:n nettisivuilla, joiden avulla asiakasyritykset voivat antaa henkilöstölleen käytännön tietoa testeistä. Monet yritykset tarjoavat henkilöstölleen mahdollisuuden kuntotestiin, mutta iso osa jättää käyttämättä näitä etuja. Tutkimuksen mukaan vain kaksi viidesosaa käyttää työnantajan tarjoamia liikuntaetuja. Syynä tähän on 55 prosenttisesti kiinnostuksen puute, mutta osana varmasti myös se, että ihmiset eivät uskalla tai kehtaa tulla kuntotestauksiin. Heillä on ennakkoluuloja testauksia kohtaan. (Koivu ym. 2009, 21- 24.) Tähän panostavat monet liikuntakeskukset Kilpailija E mukaan lukien kertomalla kuntotestauksien turvallisuudesta. Videoiden avulla asiakkaat saadaan kuitenkin ymmärtämään, miten testit toimivat konkreettisesti, jonka avulla kynnys kuntotestiin osallistumiseen madaltuu. Laskevana tekijänä kuntotestien kävijämäärissä on myös työterveyshuollon rooli kuntotestaaajana terveystarkastuksien yhteydessä. (Koivu ym. 2009, 21- 24.)

Kehon ikä- mittauksissa mitataan verenpaine, kehonkoostumus, kestävyyskunto, liikkuvuus ja lihaskunto. Kehonkoostumusmittauksessa selvitetään asiakkaan lihas- ja rasvamassa, rasvaprosentti, vatsaontelon sisäisen rasvan määrä, lihas- ja rasvakudoksen jakautumisen kehoon

sekä kehon nestetasapaino. Kilpailija E:n hyvinvointianalyysissä voidaan mitata stressiä, palautumista, työn kuormitusta, energiankulutusta ja liikunnan vaikuttavuutta sekä arvioida elämäntapoihin liittyviä riskejä.

Kilpailija E:n luennoissa kuullaan konkreettisia ohjeita ja innostamista Personal Trainereilta, ravitsemuksen asiantuntijoilta, urheiluvalmentajilta, motivoijilta sekä elämäntapojen muuttajilta. Kilpailija E:n omalla tapahtumalla tarkoitetaan liikuntapäivää, jonka tavoitteena on antaa osallistujille motiivi liikkua tulevaisuudessa omin neuvoin. Tämä palvelu on suunniteltu erikokoisille ryhmille. Kilpailija E pystyy toteuttamaan liikuntapäiviä suurille joukoille laajan yhteistyöverkostonsa avulla.

Kilpailija E:n vuosivalmennus on suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen projekti, joka rakennetaan asiakkaan tavoitteiden ja toiveiden mukaan. Vuosivalmennus on nimensä mukaisesti vuoden ajan tapahtuva valmennus, joka koostuu asiakkaan toivomista palveluista. Tällä Kilpailija E pyrkii saamaan pidempiaikaisia asiakassuhteita. Juuri tämänlaisilla pitkillä projekteilla, joihin osallistuu suurempi henkilöstömäärä kerralla, on tarvetta yritysten keskuudessa. Monissa yrityksissä haasteena on saada passiiviset henkilöt mukaan. Ryhmässä tapahtuva harjoittelu tuo motivaatiota ja kynnys jättää harjoituskerta väliin on suurempi kuin yksin liikkuesssa.

Yritys 7: ” Ryhmä toimintaa tai jotain millä henkilöstön saisi yhdessä liikkeelle toivon enemmän. Sellainen fiilis pitäisi saada, ettei kehtaa luistaa treeneistä.”

Kilpailija E:n palvelut antavat yrityksille mahdollisuuden liikuttaa henkilöstöä monipuolisesti yhdessä, mikä saattaa olla tulevaisuudessa toimiva tapa, sillä useat haastatteluun osallistuneet yritykset toivoivat liikuntakeskuksilta jatkossa palveluita, joilla koko henkilöstö saataisiin paremmin innostumaan liikunnasta.

Yrityслиikuntakenttä on muodostumassa jäsenyyksien väliseksi kilpailukentäksi, jossa liikuntakeskukset tarjoavat vain ja ainoastaan jäsenyyksiä säännöllisen rahan varmistamiseksi. Tällä tavoin saavutetaan yritysten liikunnallisesti aktiiviset henkilöt, mutta passiiviset jäävät varjoon. Liikuntakeskusten palvelutarjonnat on suunnattu melko pitkälti liikunnallisesti aktiivisille ja koko henkilöstön saavuttavat ohjelmat on pääosin unohdettu. (Savola 2010, 5.) Melkein jokainen haastatteluun vastannut oli sitä mieltä, että liikuntakeskukset panostavat pelkästään jäsenyyksien myyntiin ja markkinointiin, vaikka palvelutarjonnassa olisi paljon muutakin jättävää.

Yritys 6: ” Todellinen hinta ja jäsenkilpailu on alkamassa.”

Yritys 5: ” Jäsensopimus vuodeksi sitoo liikaa.”

Yritys 3: ”Aina vain jäsenyyksiä.”

5.3 Palveluiden hinnat

Joillakin yrityksillä saattaa olla tarkoitus hankkia kilpailuetua palvelun hinnalla, mikä ei suoranaisesti tullut ilmi tuloksia tarkastellessa. Palvelun hinnan ollessa kilpailukeinona tulee yrityksen kiinnittää huomiota hintaporrastuksiin, alennuksiin sekä maksuehtoihin. Tämän lisäksi yrityksen on mietittävä, mistä hinta koostuu. Päätös hinnasta tulee asettaa vasta palvelutuotteen rakentamisen jälkeen, jotta pystytään huomioimaan palveluun liittyvät kustannukset, kuten liikunnanohjaajien palkat. Hinnan avulla asiakas saa mielikuvan palvelun laadusta ja arvosta. Jos palvelun hinnaksi ilmoitetaan suuri summa, syntyy asiakkaalle mielikuva laadukkaasta palvelusta. (Rope 2005, 100, 222- 223.) Kilpailija A:n hinnat tuntuivat olevan Kilpailija B:n ohella suurimmat, minkä aistii myös vieraillessaan näiden liikuntakeskusten nettisivuilla.

Hinnalla vaikutetaan kilpailuun markkinoilla. Korkea hinta laskee yrityksen myyntivolyymia, kun taas halpa hinta saattaa vähentää kilpailijoiden määrää markkinoilla. Hinnan määrittelyssä tulee muistaa se, että hinta on kohderyhmän hyväksyttävissä. Eri kohderyhmillä toimiva hintataso voi olla hyvinkin erilainen. Liikuntakeskukset saattavat ajoittain toimia halvan hinnan politiikalla, vaikka se ei olisi heille pitkällä tähtäimellä järkevää. Syynä tällaiseen toimintaan saattaa olla pyrkimys saada kilpailija ulos markkinoilta tai markkinaosuuden valtaaminen itselleen. (Rope 2005, 100, 222- 223.) Varsinkin liikuntakeskusten jäsenmyynnissä törmää usein tuntuviin alennuksiin, jolla asiakas pyritään saamaan omaan keskukseseen.

Yritys X:n kilpailijat eivät julkisesti kerro kovinkaan paljoa hintatasostaan yrityksille. Tämän vuoksi puolistrukturoidulla haastattelulla pyrittiin selvittämään kilpailijoiden hintatasoon liittyviä kysymyksiä. Hintojen piilottamiseen voi olla syynä se, että palvelua ei ole vielä kokonaisuudessaan rakennettu ja siihen liittyvistä lisäpalveluista ei ole vielä tietoa (Rissanen 2006, 229- 230). Hintoihin liittyvissä kysymyksissä osa jätti vastaamatta, mikä oli odotettavissa. Haastattelussa tuli ilmi, että kaikkien palveluntarjoajien hinnat ovat nousseet asiakassuhteen aikana, pois lukien tapaukset, joissa asiakkuus on kestänyt alle vuoden. Niin sanottujen aktiivipalveluiden eli jäsenyys- ja yrityssopimuksien maksut voidaan suorittaa liikuntakeskukselle eri tavoin. Liikuntakeskukset tarjoavat yrityksille mahdollisuuden maksaa työntekijöiden liikunnan kokonaan tai osittain. Haastatteluun osallistuneista yrityksistä kaikki paitsi Yritys 3, tukivat henkilöstöään maksamalla osan koituneesta liikuntamaksusta. Yritys 3 tuki työntekijöidensä liikkumista 100 prosenttisesti.

Kilpailija A:n jäsenhinnat ovat ainakin osalle yrityksistä halvempia, kuin yksityisasiakkaille. Seuraavassa on esitelty Kilpailija A:n pääkaupunkiseudun toimipisteiden normaalihinnot sekä

hinnat eräälle yrityssopimuksen omaavalle (Taulukko 1). Kilpailija A antaa mahdollisuuden keskeyttää 24 kk perusjäsenyyden ja 12 kk lomavapaajäsenyyden vuoden aikana 2 kk veloitusta.

	Normaalihinta	Yritysassiakas
Perusjäsenyys 12 kk	78 €	73 €
Perusjäsenyys 24 kk	74 €	69 €
Lomavapaajäsenyys 12 kk	84 €	79 €
Päivjäsenyys 12 kk	60 €	59 €
Kuukausijäsenyys (min. 3 kk)	92 €	88 €
Jäsenmaksu (kertaluontoinen)	89 €	44,50 €

Taulukko 1: Kilpailija A:n jäsenyyshinnat normaaliasiakkaille ja eräälle yritykselle 2012 alkuvuonna.

Kuten yllä olevasta taulukosta huomataan (Taulukko 1) antaa Kilpailija A ainakin joillekin yrityksille hieman alennusta verraten normaalihintoihin. Toinen yritys joka kertoi saavansa Kilpailija A:lta alennusta verrattuna normaaliasiakkaisiin, kertoi alennuksen olevan -10 % eli yllä olevaa asiakasta enemmän.

Yritys 4: ”Palveluntarjoajan hinnat ovat meille 10 prosenttia halvemmat kuin henkilöasiakkaille.” (Kilpailija A)

Kilpailija A:n Personal Training- palveluissa hyvänä puolena yrityksille tarjottaessa on palvelun muokkaaminen osallistujamäärän vaatimalla tavalla. Kilpailija A:lla on tarjolla palvelua yhdelle ja kahdelle hengelle. Näiden lisäksi Personal Trainer- palvelun saa lyhyempänä versiona, jolloin palvelun kesto on 25 minuuttia. Kaikkia kolmea vaihtoehtoa voi ottaa 2- 60 tapaamiskertaa. Alla on listattu Kilpailija A:n Personal Training hinnastotaulukko (Taulukko 2).

Tapaamiskerrat	Yhdelle henkilölle (55min)	Kahdelle henkilölle (55min)	Yhdelle henkilölle (25min)
2 x	150 €		110 €
3 x	199 €	250 €	140 €
10 x	579 €	810 €	387 €
20 x	1149 €	1575 €	699 €
30 x	1692 €	2349 €	1044 €
60 x	3249 €	4500 €	2010 €

Taulukko 2: Kilpailija A:n Personal Training hinnat 2012

Noora Tainion vuonna 2010 tehdystä kilpailija-analyysistä huomaa, että Kilpailija A:n yrityspalveluihin on tullut lisäyksenä ainoastaan painonhallinta- palvelu. Liikuntakeskuksen hinnat henkilöasiakkaille ovat nousseet 2- 4 euroa per kuukausi riippuen palvelusta, pois lukien jäsenmaksu, joka on pysynyt ennallaan. Noora Tainion kilpailija-analyysissä ei ole kerrottu yritysten hinnoista, joten vertailutietoa siltä osalta ei ole.

Kilpailija B luo lisäarvoa aktiivisille asiakasyrityksille tarjoamalla alennusta jos yrityksen henkilöstö käyttää palveluita aktiivisesti. Näin tapahtui ainakin kahden yrityksen tapauksessa.

Asiakas 1: ” Alennusta saa jos tietty määrä henkilöitä käyttää ko. liikuntapaikkaa.”

Asiakas 8: ” Hintamme alenee käyttäjien liikunta-aktiivisuudesta riippuen.”

Seuraavaksi on esitetty Kilpailija B:n jäsenyyshinnat pk-seudulla 2012 ja 2010 (Taulukko 3).

	Jäsenyys 2012 €/kk	Jäsenyys 2010 €/kk	Jäsenyys 2012 €/12kk	Jäsenyys 2010 €/12kk
4.kategoria	73 €/kk	68 €/kk	876 €/12 kk	775 €/12 kk
3.kategoria	76 €/kk	71 €/kk	912 €/12 kk	809 €/12 kk
2.kategoria	79 €/kk	74 €/kk	948 €/12 kk	844 €/12 kk
1.kategoria	82 €/kk	77 €/kk	984 €/12 kk	878 €/12 kk

Taulukko 3: Kilpailija B:n jäsenyyshinnat pk-seudulla 2012 ja 2010. (Tainio 2010)

Kilpailija B:llä on myös yrityspalvelutarjonnassa Personal Trainer- palveluja. Seuraavassa on esitelty kyseisten palveluiden hinnat yhdelle ja kahdelle henkilölle (Taulukko 4). Tapaamiskertoja on valittavissa aina yhdestä 30:n.

Tapaamiskerrat	Yhdelle henkilölle	Kahdelle henkilölle
1	64 €	95 €
3	185 €	277 €
6	360 €	545 €
12	698 €	1045 €
18	995 €	1490 €
30	1580 €	2400 €

Taulukko 4: Kilpailija B:n Personal Trainer hinnat yhdelle ja kahdelle henkilölle 2012

Kilpailija B:n Personal Trainer hinnat (Taulukko 4) ovat hieman halvemmat kuin Kilpailija A:n vastaavat. Kilpailija B:n Personal Trainerit tekevät myös kehonkoostumisanalyysseja, joiden

hinta on 30 euroa/kerta sekä lyhyempiä Personal Trainer tapaamisia, joiden hinta 42 euroa/kerta/henkilö. Kilpailija B antaa Kilpailija A:n tapaan joillekin yrityksille alennusta jäsen-nyksien hinnoista.

Yritys 4: ”Kilpailija B:n hinnat ovat 20 prosenttia halvemmat meille kuin normaaliasiakkaille”

Yritys 9: ” hinnoissa ei ole paljon nostamisen varaa” (Kilpailija B)

Kilpailija C tarjoaa yrityksille suoraveloitussopimusta kuudesta eri palvelusta, jotka on listattu taulukkoon 5.

		Suoraveloitushinta jäsenille	Normaalihinta jäsenille	Säästää suoraveloitus-asiakkaille vuodessa
Kuntosali	aleajat	41 €/kk	50 €/kk	108 €
	koko päivä	49 €/kk	58 €/kk	108 €
Ryhmäliikunta	aleajat	53 €/kk	72 €/kk	228 €
	kokopäivä	59 €/kk	82 €/kk	276 €
Superkortti	aleajat	59 €/kk	80 €/kk	252 €
	koko päivä	65 €/kk	94 €/kk	348 €

Taulukko 5: Kilpailija C:n suoraveloitushinnat jäsenille ja normaalihinnat jäsenille

Suoraveloitussopimuksella yritys säästää verrattuna normaalihintoihin, jotka ovat kuukausittain hieman kalliimmat. Kalleimman palvelun eli superkortin ostajalle kertyy suoraveloitussopimuksen avulla säästöä 348 euroa vuodessa.

Seuraavassa on esitetty Kilpailija C:n hinnan muutokset vuodesta 2010 (Taulukko 6). Hinnat on saatu Noora Tainion tekemästä kilpailija-analyysistä vuodelta 2010.

		Suoraveloitushinta jäsenille 2012	Suoraveloitushinta jäsenille 2010	Normaalihinta jäsenille 2012	Normaalihinta jäsenille 2010
Kuntosali	aleajat	41 €/kk	39 €/kk	50 €/kk	48 €/kk
	koko päivä	49 €/kk	47 €/kk	58 €/kk	56 €/kk
Ryhmäliikunta	aleajat	53 €/kk	51 €/kk	72 €/kk	69 €/kk
	kokopäivä	59 €/kk	57 €/kk	82 €/kk	79 €/kk
Superkortti	aleajat	59 €/kk	56 €/kk	80 €/kk	78 €/kk
	koko päivä	65 €/kk	62 €/kk	94 €/kk	92 €/kk

Taulukko 6: Kilpailija C:n hinnanmuutokset vuoden 2010 ja 2012 välillä (Tainio 2010)

Hintavertailusta huomaa, että Kilpailija C ei ole nostanut hintojaan merkittävästi. Ainoa merkittävä hinnan nosto on tapahtunut ainaisjäsenyyden osalta, joka on noussut vuoden 2010 tasolta 10 euroa.

Kilpailija D:n Personal Trainer palvelut ovat sekä Kilpailija A:n että Kilpailija B:n hintoja halvemmat (taulukko 7), mikä saa kiitosta myös asiakasyritysten puolelta. Kilpailija D:n jäsenyyksistä ei ole kerrottu mitään yrityksille nettisivujen kautta, mutta ne kuuluvat ilmeisesti silti palvelutarjontaan, koska kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset, jotka olivat Kilpailija D:n asiakkaina, mainitsivat käyttävänsä nimenomaan jäsenyyspalveluja.

Yritys 9: ” Kilpailija D:n tarjonta ja hinnoittelu ovat olleet aika hyvin kohdallaan.”

Yritys 8: ” Aikaisemmin hinnat kohtuutasolla. Nyt 10 kerran kortti maksaa niin hirtittävästi, ettei tuollaiselle hinnalle voi olla mitään perusteita.” (Kilpailija D)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 7) on esitetty Kilpailija D:n Personal Trainer hinnat yhdelle ja kahdelle henkilölle. Tapaamiskertoja on porrastetusti yhdestä 24:n.

Tapaamiskerrat	Yhdelle henkilölle	Kahdelle henkilölle
1	90 €	120 €/ 135 €(Clubhouse)
3	180 €	225 €/ 270 €(Clubhouse)
7(vain Clubhouse)	385 €	577,5 €
10	550 €	700 €/ 825 €(Clubhouse)
12(vain Clubhouse)	600 €	900 €
20(ei Clubhouse)	1000 €	1300 €
24(vain Clubhouse)	1128 €	1692 €

Taulukko 7: Kilpailija D:n Personal Trainer hinnat yhdelle ja kahdelle henkilölle pk-seudulla 2012

5.4 Palveluiden toimivuus

Palveluyrityksen pääsääntöisenä tehtävänä on kohdemarkkinoiden tarkastelu asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Tämän avulla yritys löytää markkinoilta sille sopivat segmentit ja yksittäiset asiakkaat. Näitä kohdeasiakkaita varten yrityksen on suunniteltava ja toteutettava arvoa tuottava palveluprosessi, jota myös tulee seurata. Palvelujen markkinointiprosessin lopussa yrityksen on markkinoitava sisäisesti palvelua, jotta itse palvelun toteuttajat eli esimerkik-

si asiakaspalvelijat ja liikunnanohjaajat toteuttavat palvelun asiakkaan toivomalla tavalla. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on melkein aina jatkuvaa vuorovaikutusta, mikä lisää palveluyrityksen mahdollisuuksia tehdä asiakassuhteesta entistä parempi ja toimivampi ja samalla toteuttaa lupaukset, jotka on annettu ulkoisella markkinoinnilla. (Grönroos 2009, 312- 313, 317.) Kysyttäessä liikuntakeskusten palveluiden toimivuudesta, asiakasyritykset olivat pääosin tyytyväisiä liikuntakeskusten palveluihin ja niiden toimivuuteen. Muutamissa tapauksissa tuli kuitenkin ilmi palvelun tason laskeminen verrattuna asiakassuhteen alkuun ja lupauksiin.

Asiakas 5: ” Kilpailija B onnistui markkinoinnillaan saamaan itsestään todella laadukkaan ja systemaattisen kuvan, mutta itse palvelun käynnistyttyä taso ei ollutkaan aivan odotetulla tasolla.”

Asiakas 4: ” Kyllähän palvelut kuulostavat mainostamisvaiheessa hyviltä, mutta kun on toiminnan aika ei kaikki sujunutkaan niin hyvin” (Kilpailija A)

Yritys 7: ” Kilpailija D:n tarjonta ja hinnoittelu ovat olleet aika hyvin kohdallaan. Nyt on havaittavissa liukumista pelkän jäsenkeskuksen suuntaan ja palvelut yrityksille huononevat.”

Yllä olevissa tapauksissa asiakkaan elinkaarta ei ole hoidettu tarpeeksi hyvin. Alkuvaihe ja ostoprosessi on onnistuttu tekemään ja yritys on saatu asiakkaaksi, mutta sen jälkeen asiakas on unohdettu ja asiakkaan kokema palvelun laatu ei olekaan niin hyvä kun olisi toivottu. (Grönroos 2009, 320.)

Palvelu mielletään usein kokonaisuudeksi, johon kuuluu jokin ydinpalvelu ja lisäpalvelu (Grönroos 2009, 222). Monissa Yritys X:n kilpailijoiden tapauksissa ydinpalvelu eli liikunta on moitteetonta, mutta lisäpalvelut, kuten laskutus ja asiakaspalvelu eivät toimi toivotulla tasolla. Yritykset eivät välttämättä aina kiinnitä riittävästi huomiota lisäpalveluihin, mikä heikentää niiden kilpailukykyä. Lisäpalvelut yksilöivät palvelukokonaisuuden ja tekevät siitä kilpailukykyisen. (Grönroos 2009, 222- 223.) Useissa liikuntakeskuksissa juuri laskutuksen taso oli heikkoa, varsinkin Kilpailija A:lla. Osa vastanneista oli myös sitä mieltä, että yritykset toimivat heille helpoimmalla tavalla ja näin ollen heikentävät lisäpalveluidensa tasoa.

Yritys 1: ” Liikuntapalvelut ovat toimineet hyvin. Tosin joskus tulee heillä pieniä katkoksia tiedon kulussa kassoille, mutta pääsääntöisesti hyvin.” (Kilpailija C)

Yritys 8: ” Laskutuksessa aika paljon puutteita ja virheitä.” (Kilpailija A)

Yritys 2: ” Eivät kontrolloi mitenkään yrityssojimuksella liikkuvia henkilöitä, että ovatko enää edes palveluksessa. Eivät kysele mitään todisteita työsuhteen jatkumisesta sen jälkeen, kun työntekijä on kerran liittynyt jäseneksi. Joustoa yritysasiakkaaseen päin löytyy, mutta hintalappu on kova.” (Kilpailija A)

Yritys 2: ” Laskutus on niin sekaisin, ettei siitä ota erkkikään selvää. Tarkastavat sentään joskus pistokokein työntekijöiltä henkilökortit. Minkäänlaista joustoa ei yritys-asiakkaaseen päin ole. Jos henkilökuntaa ei täällä niin paljon kävisi, irtisanoisin sopimuksen välittömästi.” (Kilpailija B)

Yritys 5: ” Laskutus liian monimutkaista: jokaisesta kohteesta tulee erillinen lasku kuukausittain! (Kilpailija A)

Porterin kilpailija-analyysin yhtenä selvittämisen kohteena on kilpailijan tämänhetkinen strategia. Strategia voi muodostua esimerkiksi yritysten kilpailutavasta, päämääristä ja toimintatavoista. (Virtanen 2003, 38.) Joidenkin liikuntakeskusten kohdalla oli huomattavissa tietynlaista strategian muutosta. Esimerkiksi Kilpailija D:n toiminnasta oli seuraavanlainen mielipide:

Yritys 2: ” Nykyään Kilpailija D liukuu järjestäen jäsenyyssalien suuntaan. Muitakin palveluita heillä vielä on tarjolla, mutta hinta on suhteessa kova.”

Yritys 9: ” Aikaisemmin palvelivat paremmin yrityksiä. Heillä oli enemmän vaihtoehtoja ja ne olivat kohtuuhintaisia.” (Kilpailija D)

Myös muut liikuntakeskukset keskittävät toimintansa yhä enemmän jäsenyyksien myymiseen unohtaen koko muun palvelutarjontansa. Jäsenyyksien avulla liikuntakeskukset saavat helpoaa, jatkuvaa rahaa verrattuna kuntotestauksiin ja yritysten omiin kursseihin. Kysyttäessä palveluntarjoajien toiminnan kehittymisestä vastaukset vaihtelivat melko paljon positiivisesta negatiiviseen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yksikään palveluntarjoaja ei ole kehittänyt toimintaansa asiakassuhteen aikana. Osan mielestä taas eräät liikuntakeskukset olivat parantaneet toimintaansa. Kilpailija A oli kahden yrityksen vastausten perusteella parantanut sähköistä markkinointiaan. Aikaisemmin tuli ilmi Kilpailija A:n laskutuksen monimutkaisuus ja ongelmatilanteet. Kahden yrityksen mukaan Kilpailija A on kuitenkin parantanut laskutuspalveluaan yhtenäistämällä sitä. Ehkä näissä tapauksissa laskutuksesta oli annettu aikaisemmin palautetta ja toiminta parani sen jälkeen. Kaiken kaikkiaan vastaukset kasaantuivat melko tasaväkisesti, niin ettei mikään yritys saanut erityisen paljon kehuja kehittymisestä, eikä päinvastoin kehityksen laskusta.

Yritys 5: ” Kilpailija A on yhtenäistänyt laskutustaan”

Yritys 9: ” Kilpailija A on kehittänyt toimintaansa itselleen helpommaksi. Yrityksiasiakkaat on tässä kehityksessä unohdettu kokonaan.”

Yritys 6: ” Tunteja tulee koko ajan lisää, mutta en osaa sanoa onko se hyvä vai huono asia.” (Kilpailija D)

Koska tutkimukseen osallistuneilla liikuntakeskuksilla on suhteellisen samanlainen tapa tuottaa ydinpalvelu eli liikunta, niin lisäpalveluiden avulla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Jos yritys haluaa saada kilpailuetua asiakaspalvelun avulla, sen tulee hoitaa palvelut ja räätälöinti asiakkaan haluamalla tavalla sekä ylittää asiakkaan odotukset ja toimia luottamuksellisesti (Bergström & Leppänen 2009, 88- 89).

Yritys 7: ” Täytyy sanoa, että asiakaspalvelu, varsinkin toimipisteissä on ollut korkealla tasolla” (Kilpailija C)

5.5 Palveluiden markkinointi

Grönroosin mukaan liian monet yritykset ajattelevat palvelujen markkinoinnin vain mainonnan osalta ja unohtavat muun organisaation roolin tärkeyden palvelujen markkinoinnissa. Vaikka yritys olisi tehnyt kuinka hyvä mainontakampanjan, se ei luo asiakkaalle arvoa, jos yrityksen muut palveluprosessiin kuuluvat henkilöt eivät pysty vastaamaan markkinointitiimin lupauksiin. (Grönroos 2009, 312- 315.) Osalta liikuntakeskuksista tuntuu unohtuvan heidän laaja palvelutarjonta, ja ainoa palvelu, jota mainostetaan, on jäsenyydet ja yrityssopimukset. Erilaisten kurssien, Personal Trainerien ja liikuntapäivien mainostaminen on minimaalista verrattuna aktiivipalveluiden mainostamiseen.

Yritys 3: ” Kysyin messuilla Kilpailija A:n porukalta heidän muuta palvelutarjontaa yrityksille ja kovin oli hiljaista. Toki osasivat kertoa muistakin kuin jäsenyyksistä, mutta selkeä painopiste oli niissä.”

Yritys 2: ” Tarjolle pikaisesti muitakin palveluita kuin vain pakkojäsenyys!”
(Kilpailija B)

Haastattelussa tuli ilmi monen liikuntakeskuksen markkinointiprosessin puutteellisuus. Kysyttäessä miten palveluntarjoajan palvelut ovat vastanneet markkinoilla luotuja ennakkokäsityksiä, monen mielipide oli negatiivinen. Asiakasyrityksille oli kerrottu palvelun toimivuudesta ja

laadusta ja kuinka hyvinvointia tullaan seuraamaan, mutta kun asiakkuus oli solmittu, mielenkiinto asiakasta kohtaan lopahti täysin.

Yritys 7: ” Jäsenmyynti on aktiivista, mutta kun työntekijä on kerran jäseneksi saatu, hän ei enää kiinnosta. Kaikki löpynät henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja sen seuraamisesta saa unohtaa saman tien. Helppo raha on se, mikä kiinnostaa.” (Kilpailija A & B)

Yritys 2: ” Tuntitarjonnassa on kaikenkarvaista lajia ja näitähän he markkinoivatkin. Hinnat on piilotettu sivuille tosi tarkasti, mutta etsivä löytää. Markkinoinnin ja todellisuuden välillä haisee kuitenkin palaneenkäry.” (Kilpailija D)

Muutamissa tapauksissa palveluita ei kyetty toteuttamaan ohjaajan puuttumisen vuoksi. Nämä ongelmat tapahtuivat Kilpailija C:n palveluprosessissa. Näissä tapauksissa ryhmäliikunta tunnille ei saatu joko pätevää ohjaajaa alun perinkään tai alkuperäinen ohjaaja estyi tulemaan paikalle eikä saanut itselleen sijaista. Näitä on sattunut varmasti kaikille liikuntakeskuksille, mutta jos kyseinen tapahtuma toistaa itseään toisen kerran saman asiakasyrityksen kohdalla, voidaan puhua palvelun epäonnistumisesta.

Yritys 7: ”Ilmeisesti Kilpailija C:llä on kuitenkin jatkuva ohjaaja-ongelma ja myös muu henkilökunta vaihtuu”

Palvelujen markkinointi on astetta hankalampaa kuin tuotteiden markkinointi. Tämä johtuu palvelun prosessiluonteesta eli siitä, että palvelu syntyy samalla kun asiakas sitä käyttää. Palvelua ei ole yhtä helppoa näyttää asiakkaalle kuin tuotetta, koska se on aineetonta. Näin olleen haluttavan mielikuvan synnyttäminen asiakkaalle saattaa olla hankalaa. (Rissanen 2005, 325.) Kilpailija A nostaa mainonnassaan kaikkien muiden Yritys X:n kilpailijoiden tavoin esille hyvinvoinnin ja siitä syntyvät edut. Mainonnallaan Kilpailija A tuo esille säännöllisen ja pitkäaikaisen liikunnan edut, jonka avulla se pyrkii saamaan yrityksiä asiakkaikseen erilaisilla jäsenyys sopimuksilla. Osa vastaajista koki tämän huonona puolena Kilpailija A:n toiminnassa ja he toivoivat enemmän henkilökohtaisia tapaamisia, joiden avulla liikuntakeskuksen muuta palvelutarjontaa voitaisiin käydä läpi.

Yritys 1: ” Tapaamisia voisi olla kerran, pari vuodessa, jotta saisi paremmin tietoa muusta tarjonnasta.” (Kilpailija A)

Yritys 8: ” Joskus aikoinaan Kilpailija A:n kanssa oli helppo neuvotella ja heiltäkin löytyi vähän enemmän variaatioita kuin pakkojäsenyys.”

Suomen Kuntoliikuntaliiton julkaisema Henkilöstöliikuntabarometri vuodelta 2009 paljastaa, että yksi suosituimmista henkilöstön liikuttamistavoista on tukea jokaisen työntekijän liikuntaa henkilökohtaisesti eli juuri jäsenyys- ja yrityssopimusten muodossa. Kuitenkin vielä suositumpaa oli henkilöstön yhtäaikainen liikuttaminen esimerkiksi liikuntapäivien muodossa, jolloin yritykset saivat myös passiivisia helpommin mukaan. Niin sanottujen aktiivipalveluiden eli jäsenyyksien huonona puolena yritykset pitivät sitä, että niiden käyttöön osallistuvat vain yrityksen aktiiviset liikkujat. Kysyttäessä, mitä liikuntapalveluja yritykset suosivat, nousee esille itse järjestettävät liikuntapalvelut, kuten liikuntapäivät ja itse järjestettävät kilpailut.

Yritys 7: ” Olisi hyvä saada jotain millä saisi koko henkilöstön mukaan paremmin.”

Yritys 2: ” Meille tulee säännöllisiä tiedotteita ja ylipirteitä jäsenmyyjiä näkyy vähän joka paikassa. Markkinointi keskittyy vain ja ainoastaan jäsenkauppaan, eli rahat pois!” (Kilpailija A)

Jäsenyyssovimuksia myydessään, Kilpailija A saa kilpailukykyä hyvillä aukioloajoilla, sillä keskuksat ovat 363 päivää vuodessa avoinna sekä mahdollistamalla asiakkaalle kaksi Personal training- tapaamista, jotka toimivat lisäpalveluina itse jäsenyydelle. Lisäpalveluilla on tärkeä rooli yritysten toiminnassa, joilla saadaan usein ratkaiseva ero kilpailijoihin (Grönroos 2009, 224- 225). Kilpailija A:n jäsenyys toimii hyvin yritysasiakkaille, sillä heille on järjestetty lisäpalveluja itse ydinpalvelun lisäksi. Monet työssäkäyvät hakevat lapsensa päiväkodista työpäivän loputtua, minkä jälkeen lapset on helppo jättää Kilpailija A:n lapsiparkkiin tai lapsille tarkoitetuille ryhmäliikuntatunneille. Kilpailija A pystyy houkuttelemaan yrityksiä asiakkaikseen myös jäsenyyteen kuuluvalla aamupalalla. Harjoittelun jälkeen saatava aamupala tuo huomattavasti lisäarvoa henkilölle, joka suuntaa liikuntakeskuksesta suoraan töihin. Kilpailija A tuo myös pientä lisäarvoa jäsenyyden omaaville ilmaisella pysäköinnillä, mikä voi puuttuaan olla yritysten tukemana liikkuville henkilöille liikkumista rajoittava tekijä.

Yritys 8: ” Tilat ovat viihtyisät ja laadukkaat, kuten luvattiin ja lapsiparkki mahdollistaa liikunnan aikatauluttamisen.” (Kilpailija A)

Erilaistamalla palveluaan oikein, yritys voi saada merkittävää kilpailuetua ja uusia asiakkaita markkinoilta. Rissanen toteaa palvelun erilaistamisesta syntyvän hyödyn seuraavasti: ”Palvelun asiakasohjaisella erilaistamisella, räätälöinnillä yritys voi saavuttaa asiakkaalleen hänen tarpeensa korkean tyydytysasteen, itselleen hyvän kannattavuuden ja kilpailuedun markkinoilla sekä samalla motivoida työntekijöitä” (Rissanen 2005, 116). Kilpailija B painottaa yrityspalveluissaan räätälöitävyyttä. Palvelut suunnitellaan vastaamaan asiakasyrityksen henkilöstön tarpeita ja tavoitteita. Liikuntapalvelut voidaan toteuttaa Kilpailija B:n toimesta myös

asiakasyrityksen omissa tiloissa sekä ulkona. Kilpailija B:n nettisivujen mainonta kohdistuu koko laajaan palvelutarjontaan, mutta kun yritys on saatu asiakkaaksi, mainonta keskittyy monen muun palveluntarjoajan tapaan enemmän jäsenyyksien myyntiin. Jenni Järvisen vuonna 2007 tehdyn opinnäytetyön Kilpailija-analyysi: Case Muncca Sport Club mukaan Kilpailija B:n strategiana on sitouttaa ihmiset liikuntakeskuksen jäseniksi vuosijäsenyyksillä, jolla se varmistaa tulojen ennustettavuuden ja tasaisuuden kuukausittain. (Järvinen 2007, 43.)

Vaikka Kilpailija B:n pääpaino on jäsenyyksien myyminen yrityksille, niin haastatteluun vastanneiden mukaan he markkinoivat myös muita palveluitaan yrityksille paremmin kuin muut palveluntarjoajat. Kilpailija B:n kohdalla räätälöitävyys näyttää toimivan myös pidempiaikaisten asiakkaiden kanssa, eikä toiminta lopu heti alkuunsa.

Yritys 7: ” Markkinointia on ollut Kilpailija B:n toimesta ja odotukset ovat olleet korkealla, jotka myös pääsääntöisesti toteutuneet.”

Yritys 1: ” Tämä yritys on aktiivinen ja meillä on ollut kohtalaisen säännöllisiä tapaamisia, jossa he ovat kertoneet uutuuksista ja muistakin palveluista.” (Kilpailija B)

Yritys 4: ” Jäsenyydet tuppaavat jäämään käyttämättä osalta sen hankittuaan. Kaipaisin jotain millä saisi aktivoitua koko henkilöstön paremmin” (Kilpailija C)

Järvisen (2007, 44) mukaan Kilpailija B:n asiakkaista noin viidennes oli yritysasiakkaita vuonna 2005. Luku on todennäköisesti samaa luokkaa sillä liikuntakeskusten yritysasiakkaiden määrä on pysynyt vuodesta 2003 vuoteen 2010 suunnilleen samalla tasolla eli hieman alle 20 prosentissa (Savola ym. 2010, 5). Tosin yritysten osuus voi olla hieman pienempi, johtuen liikuntasetelien määrän kasvusta yrityksissä, joka alkoi muutama vuosi sitten selkeästi (Kallio ym. 2009). Toisin päin ajateltuna, yritysasiakkaiden määrä saattaa olla korkeampi tässä tutkimuksessa tutkittavien yritysten osalta, koska yksityisissä kuntokeskuksissa yritysasiakkaiden osuus on suurempi kuin kunnallisissa (Savola ym. 2010, 5).

Kilpailija B pyrkii mainonnallaan saamaan itsestään laadukkaan kuvan. Laadun ja räätälöitävyyden lisäksi se haluaa antaa yrityksille kuvan, että heitä kohdellaan yksilöidysti ja tavoitteellisesti. Haastattelun perusteella osa vastaajista on ollut tyytyväisiä Kilpailija B:n markkinointiin ja lupauksen pitämiseen, kun taas osa ei.

Yritys 2: ” Kaikki löpinät henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja sen seuraamisesta saa unohtaa saman tien.” (Kilpailija B)

Yritys 7: ” Meitä ei muisteta Kilpailija B:n toimesta kuin laskuilla.”

Kilpailija C:n nettisivujen taso yrityspalveluiden osalta oli monipuolisuudeltaan melko suppea ja mainostamismielessä hyvin vaisu. Päätähtäimenä oli selkeästi saada yrityksen työntekijät aktiivisiksi asiakkaiksi ja ryhmäpalveluiden määrä ja monipuolisuus oli yksittäistunnit mukaan luettuna heikko. Haastattelun perusteella Kilpailija C:n markkinoinnin vaisuus ei rajoitu pelkästään nettisivuihin. Useat vastanneet ihmettelivät Kilpailija C:n yhteydenottojen vähyyttä tai jopa olemattomuutta verrattuna muihin liikuntakeskuksiin. Toki myös puolestapuhujia löytyi, joille Kilpailija C:n markkinointi on toiminut ja markkinoinnilla luodut ennakkokäsitykset ovat toteutuneet.

Yritys 1: ” Markkinointia yrityksiin(ainakin minulle) on ollut tosi vähän, joten ei ole ollut ennako-odotuksia.” (Kilpailija C)

Yritys 7: ” Enemmän yhteyden ottoja, nyt ei mitään.” (Kilpailija C)

Yritys 2: ” Yrittävät kovasti vastata palvelujen markkinointiin. Ilmeisesti Kilpailijalla C on kuitenkin jatkuva ohjaaja-ongelma ja myös muu henkilökunta vaihtuu. Eli yrityssopimusten sisällöt ovat vähän väliä kateissa.”

Yritys 4: ” Markkinoinnilla luodut käsitykset ovat toteutuneet. Tiheät yhteydenotot.” (Kilpailija C)

Yritys 9: ” jonkinlainen tarjouskampanja heillä pyörii koko ajan.” (Kilpailija C)

Kilpailija D:n toimintaa tarkasteltaessa julkisten lähteiden kautta, päällimmäisenä tulee mieleen kysymys onko heille edes tarjota yrityksille mitään. Kilpailija D:n nettisivujen kautta yrityksille ei tarjota mahdollisuutta siirtyä yrityksille suunnatuille sivuille, toisin kuin muiden liikuntakeskusten toimesta. Kun yrityspalvelut lopulta löytyvät, tulee ensimmäisenä mieleen vaisuus. Kilpailija D on ainoastaan listannut palvelutarjontansa sivuille, eikä avaa palveluiden sisältöä ja näin ollen auta yritysasiakasta päätöksentekovaiheessa. Kilpailija D mainostaa yrityspalveluitaan tavalla, jolla se pyrkii saamaan yritysten passiiviset henkilöt liikkeelle. Tämän lisäksi Kilpailija D pyrkii mainonnallaan saamaan kuvan, että sen tavoitteena on madaltaa liikunnan aloittamisen kynnystä.

Yritys 1: ” Tämä yritys on outo, vaikka sopimuspaikkana on. ei mitään yhteydenottoja saatikka tapaamisia.” (Kilpailija D)

Palvelun markkinoinnin alkuvaiheessa tavoitteena on herättää asiakkaan mielenkiinto palvelua kohtaan esimerkiksi esitteiden, nettisivujen ja lehtimainonnan avulla (Grönroos 2009, 321). Kilpailija D:n tapauksessa nettisivujen mainonta ei vastaa, sitä mitä he oikeasti yrityksille tarjoavat. Nettisivuilla ei mainita Kilpailija A:n, B:n ja C:n tapaan, että asiakasyrityksillä olisi mahdollisuus hankkia jäsenyyksiä. Palvelutarjontaan on ilmoitettu vain pienryhmäohjaukset, ryhmäliikuntatunnit, kuntotestaukset ja Personal Trainer- palvelut. Kuitenkin kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset, jotka ovat Kilpailija D:n asiakkaina, kertovat käyttävänsä heidän yritysjäsenyyspalvelua. Osa vastanneista yrityksistä on käyttänyt jäsenyyksiä jo yli seitsemän vuotta, mikä aiheuttaa kummastusta nettisivujen tarjontaa katsoessa.

Yritys 2: ” on havaittavissa liukumista pelkän jäsenkeskuksen suuntaan ja palvelut yrityksille huononevat.” (Kilpailija D)

Yritys 6: ” Kilpailija D muuttuu järjestäen jäsenyysalien suuntaan. Muitakin palveluita heillä vielä on tarjolla, mutta hinta on suhteessa kova.”

Yritys 8: ” Tuntitarjonta on laaja ja näitähän he myös markkinoivat. Hinnat on piilotettu sivuille aika hyvin. Lupaukset eivät ole aivan markkinoinnin tasolla.” (Kilpailija D)

Kysyttäessä miten Kilpailija D markkinoi itseään yrityksille, vastaukset ovat hyvin samantapaisia, kuin muiden liikuntakeskusten kohdalla. Markkinointi on yrityksiin päin paljon vähäisempää kuin henkilöasiakkaille.

Yritys 3: ” Meille tulee aina välillä jonkinlainen ajankohtaistiedote. Muuten on hyvin vaiteliasta, vaikka kuluttajille näkyvätkin hyvin.” (Kilpailija D)

Kokonaisuuden kannalta katsottuna Kilpailija A:n toiminta tuntuu olevan valovoimaisinta ja se on myös näkyvin toimija pääkaupunkiseudun katukuvassa kahdeksalla toimipisteellään. Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat myös sen asiakkaita ja kaikilla oli melko vahva mielipide sen toiminnasta, joko negatiivinen tai positiivinen. Kilpailija A:n palvelutarjonta yrityksille oli myös laajin yhdessä Kilpailija B:n kanssa. Kilpailija A:ta voidaankin pitää markkinajohtajana ja se myös varmasti haluaa olla markkinajohtaja laajentumistavoitteita seuraamalla. Kolmella muulla liikuntakeskuksella on ikään kuin haastajan asema ainakin pääkaupunkiseudun alueella. Jäljittelin rooli markkinoilla on seurata kilpailijoiden tekemisiä ja toimia niiden mukaan (Bergström & Leppänen 2009, 85). Kilpailija D:n asema markkinoilla nähtiin yhden asiakkaan silmissä jäljittelemiseltä, millä hän viittasi Kilpailija D:n haluun tulla jäsenkilpailuun mukaan.

6 Pohdinta

Seuraavaksi on esitelty tämän opinnäytetyön tuloksista ilmi tulleita pohdintoja. Työssä tutkittiin viittä Yritys X:n kilpailijaa valmiiden dokumenttien ja puolistrukturoidun haastattelun perusteella. Kilpailijoiden toimintaa tutkittiin niiden yrityspalveluiden osalta. Tutkimuskoh-teista neljään saatiin kattavasti materiaalia sekä jo olemassa olevista dokumenteista että puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimuskoh-teista yksi, Kilpailija E jäi tutkimustulos-ten osalta vajaaksi, koska kyseisestä yrityksestä ei saatu tietoa puolistrukturoidun haastatte-lun avulla. Haastatelluista yrityksistä vain yksi oli ollut Kilpailija E:n asiakkaana ja kyseisessä tapauksessa vuorovaikutus oli ollut vain yksittäinen kuntotestaus. Näin ollen Kilpailija E:tä on analysoitu tässä tutkimuksessa ainoastaan julkisten dokumenttien avulla saatujen tietojen perusteella.

Tutkimusongelmana tässä työssä oli, miten Yritys X:n kilpailijat toimivat yritysliikuntakentäl-lä. Kyseiseen pääongelmaan etsittiin vastausta alaongelmien avulla, jotka olivat seuraavat:

- Miten Yritys X:n kilpailijat hoitavat yritysasiakashankinnan?
- Minkälainen on Yritys X:n kilpailijoiden palvelutarjonta sekä hintataso yrityksille?
- Miten Yritys X:n kilpailijoiden palveluiden markkinointi toimii yrityksille?

Näiden alaongelmien johdattelemana esittelen seuraavaksi pohdintoja tutkittavalta alueelta.

Kilpailijoiden asiakashankintaan toivoin saavani tietoa kysymällä kilpailijoiden asiakkailta, kuinka heistä tuli liikuntakeskusten asiakkaita. Tähän teemaan en saanut erityisen paljoa tie-toa kilpailijoiden toiminnasta asiakassuhteen syntymisvaiheessa vaan tuloksista tuli enemmän ilmi, mitä asiakasyritykset ovat tehneet, liikuntasopimuksen syntymisen eteen. Näissä tapauk-sissa voidaan todeta, että palveluntarjoajan markkinointi tai muut hyvät ominaisuudet ovat tehneet yritykseen vaikutuksen. Toki muutamien vastausten avulla selvisi, että asiakashankin-taa tehdään tutustumistarjousten ja messumarkkinoinnin kautta. Vastauksista tuli ilmi suu-remman liikunnan- ja työhyvinvoinnin tarjoajan asema, yritysten liikuntakeskuksen valintaan liittyen. Yritykset eivät siis ole kaikissa tapauksissa suoraan yhteydessä liikuntakeskukseen vaan asiakkuus syntyy usein välikäden kautta, varsinkin suurissa yrityksissä. Osa vastaajista taas ei ollut töissä kyseisessä yrityksessä vielä silloin, kun asiakkuus solmittiin, joten heillä ei ymmärrettävästi tietoa asiakkuuden syntymisestä ollut.

Kilpailijoiden yrityspalvelutarjonnasta paistoi esiin homogeenisyys, pois lukien Kilpailija E:n yrityspalvelut, jotka olivat hieman erilaisia johtuen sen profiloitumisesta enemmän fyysisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yritys X erottuu sen kilpailijoista selkeästi palveluntarjonnan nimien innovatiivisuuden ja omaperäisyyden osalta. Yrityspalveluiden nimissä näen merkityk-

sellisimpänä asiana, nimien yhtenäisyyden toisiinsa ja sen, että niistä saa saman tien jonkinlaisen ajatuksen.

Kilpailijoiden yrityspalvelutarjonnan hinnoista oli melko vähän julkista tietoa, mikä saattaa tarkoittaa, että hintoja ei ole olemassakaan ja palvelut hinnoitellaan asiakkaan ja palvelun sisällön mukaan. Vain jäsenyyksien ja Personal Trainer- palveluiden hinnat olivat näkyvillä. Erilaisten ryhmäpalveluiden, kuten liikuntapäivien ja -kurssien hintoja ei ollut saatavilla. Tämän voi selittää sillä, että kyseiset palvelut räätälöidään asiakkaan mukaan, mutta toimimalla näin asiakkaalle ei anneta kovinkaan hyvää kuvaa itse palvelusta, mikä näkyi myös vastausten perusteella. Suurempien ryhmien ja passiivisten liikuttamiseen toivottiin ratkaisuja. Palvelutarjonnan markkinoinnissa tulisi miettiä, kiinnostaaako yrityksen liikunta- asioista päättävää henkilöä enemmän liikuntapäivä, josta ei ole kerrottu muuta kuin yhteystiedot vai liikuntapäivä, josta on esimerkkivaihtoehtoja, hintatietoja sekä asiakkaiden sitaatteja?

Aikaisempaa tutkimustietoa tutkimukseen valittujen kilpailijoiden yrityspalveluista ei juuri löytynyt. Ainoastaan Noora Tainion vuonna 2010 tekemässä kilpailija-analyysissä oli jotain vertailutietoja tutkittavista liikuntakesuksista. Tainion tekemä kilpailija-analyysi oli tehty koskien liikuntakeskusten koko tarjontaa, joten yrityspalveluista oli hyvin vähän tietoa. Tainion tutkimuksesta selvisi, että kilpailijat eivät ole kahden vuoden aikana laajentaneet yrityspalvelutarjontaansa juuri ollenkaan. Ainoa lisäys vuoden 2010 yrityspalveluihin oli tullut Kilpailija A:n toimesta, joka oli kasvattanut yrityspalvelutarjontaansa painonhallinta- palvelulla, jota ei tosin yksikään haastatteluun vastanneista ollut käyttänyt.

Päällimmäisenä ajatuksena kilpailijoiden toiminnasta jäi mieleen jäsenyyksien myynti ja markkinointi, joka näyttää olevan kaikkien varsinaisten liikuntakeskusten eli Kilpailija A:n, B:n, C:n ja D:n päästrategia. Kyseisistä liikuntakesuksista varsinkin Kilpailija A:lla, B:llä ja C:llä on jäsenyyksien lisäksi paljon muuta liikuntatarjontaa yrityksille, mikä ei kyllä näy niiden markkinoinnista. Syy siihen miksi kyseiset liikuntakeskukset markkinoivat vain jäsenyyksiään on siitä saatava helppo ja säännöllinen raha.

Koska kaikilla neljällä liikuntakeskuksella päästrategiana on jäsenyyksien myyminen yrityksille, niin kilpailu asiakkaista on erittäin tiukkaa pääkaupunkiseudun alueella. Tilanne on menossa entistä enemmän siihen suuntaan, että jäsenyys on ainoa kilpailuvaltti. Jäsenyyksien ongelmat ovat yritykselle samankaltaisia kuin palveluntarjoajalle, mutta toisinpäin. Siinä missä palveluntarjoaja varmistaa sopimuksen tekohetkellä itselleen säännöllisen kassavirran, niin asiakasyritys tietää, että se joutuu maksamaan sopimuksen edellyttämän ajanjakson verran tiettyä summaa. Tämä on ongelmallinen tilanne esimerkiksi tilanteissa, joissa on tehty vuoden mittainen jäsenyys sopimus ja jäsenyyden omaava haluaa liikkua keväällä, kesällä ja syksyllä ulkona ja ainoastaan talvella käyttää liikuntakeskuksen palveluita. Jäsenyydestä tulisi

kuitenkin maksaa kuukausittain tietty summa. Yritys X:llä näyttäisi olevan hyvä tilanne niin sanottujen aktiiviliikkujien osalta, sillä heillä ei ole tätä jäsenyykäytäntöä ja palveluita voi ostaa sarja- ja kuukausikortteina, jolla asiakkaalle tarjotaan parempi mahdollisuus päättää itse liikunnan harrastamisestaan. Kilpailijoista Kilpailija C tarjoaa samantyyppisen mahdollisuuden asiakkaille, tarjoten vuosikorttien lisäksi kausikortteja.

Opinnäytetyö vahvistaa käsitykset liikuntakeskusten yritystoiminnan strategian painottumisesta. Suomen kuntoliikuntaliiton julkaisemassa Kuntokeskusbarometrissa todetaan, että yksityisten kuntokeskusten painopiste on selkeästi liikunnallisesti aktiivisten liikuttamisessa. Tämä johtuu varmasti siitä, että liikuntakeskukset keskittävät markkinointinsa vain jäsenyyksiin, mikä ei palvele yritysten passiivisia henkilöitä. Liikuntakeskukset pyrkivät saamaan myös yritysten passiiviset henkilöt liikkumaan, mutta jäsenyyksiä tarjoamalla painopiste suuntautuu aktiivisiin. Yritykset panostavat yhä enemmän henkilöstön liikuttamiseen rahallisesti, mutta kuntokeskukset eivät edes koe yrityksiä asiakkaikseen, koska konkreettinen yhteistyö yrityksen kanssa puuttuu. Yritysassiakkaat tulevat liikkumaan keskuksiin samalla systeemillä kuin kuluttaja- asiakkaat, joko liikuntaseteleillä tai jäsenyyksillä, jota yritys tukee tai molemmilla tavoin.

Jäsenyyksien myyminen ja markkinointi yrityksille on helppoa liikuntakeskuksille, sillä se ei vaadi niiltä niin merkittäviä resursseja verrattuna liikuntapäivien tai muiden ryhmäohjelmien järjestämiseen. Tutkimustulosten perusteella tämä ei kuitenkaan palvele liikuntakeskusten yritysasiakkaita heidän toivomallaan tavalla. Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että liikuntakeskukset tyrkyttävät liikaa jäsenyyksiä ja unohtavat muun palvelutarjontansa, esimerkiksi liikuntapäivät, yritysryhmäliikunnat sekä muut koko henkilöstön liikuntaa tukevat palvelut.

Suomen kuntoliikuntaliiton tekemän henkilöstöliikuntabarometrin (Koivu ym. 2009) mukaan yritykset tarjoavat tukensa työntekijöille yhä useammin liikuntaseteleiden muodossa tai tukevat työntekijöitä niin, etteivät tiedä mitä tukevat kunhan vain tukevat. Näin toimimalla yritysten henkilöstön liikuttaminen painottuu pääasiassa henkilöihin, jotka liikkuisivat ilman tukeakin. Työpaikkojen passiivisia henkilöitä tämä ei kuitenkaan palvele, sillä he tarvitsisivat jonkin herätteen itse liikkumiseen, kuten liikuntapäivän tai työporukan oman ryhmäliikuntatunnin. Antamalla liikuntaseteleitä passiiviselle henkilölle, henkilön kynnys aloittaa liikunta on korkeampi kuin tilanteissa, joissa liikunta aloitetaan ryhmässä, tutussa työporukassa liikuntapäivän tai oman ryhmäliikuntatunnin muodossa. Perustuuko tähän koko kierre passiivisten henkilöiden lisääntymiseen työpaikoilla?

Liikuntakeskukset mainostavat nettisivuillaan ahkerasti työhyvinvoinnin merkityksestä yritysten tulokseen ja sitä kuinka liikunnalla voidaan parantaa työhyvinvointia ja kuinka heillä on ratkaisu työpaikkojen passiivisten henkilöiden liikuttamiseen. Tämä mainostaminen jää kui-

tenkin nettisivuille ja ainoa mihin keskitytään, on jäsenyyksien myynti ja markkinointi ja useissa tapauksissa lupaukset hyvinvoinnin tarkkailusta jää toteutumatta. Näillä jäsenyyksien myynnillä liikuntakeskukset antavat yrityksille mahdollisuuden liikuttaa passiivisia työntekijöitä, mutta suurin osa käyttäjistä, on todennäköisesti kuitenkin sellaisia, jotka liikkuisivat ilman tukeakin. Se, että saadaanko jäsenyyksikaupoilla työpaikkojen passiiviset henkilöt mukaan, tuntuu vaikealta uskoa. Jatkuvalle jäsenyyksien myynnille ja markkinoinnille saattaa olla tekemistä myös sen asian kanssa, että yritykset tarjoavat henkilöstölleen entistä enemmän tukea, joka ei suuntaudu erityisesti mihinkään liikuntamuotoon tai -lajiin.

Henkilöstöliikuntabarometrin (Koivu ym. 2009) mukaan 42 prosenttia työntekijöistä käyttää työnantajan tarjoamia liikuntapalveluita säännöllisesti. Voisiko tämä lukema olla korkeampi, jos liikuntakeskukset tarjoaisivat muutakin kuin pelkkiä jäsenyyksiä, joilla ei todennäköisesti saada passiivisia liikkeelle? Kuitenkin passiivisten tukeminen on yli joka toisessa yrityksessä tulevaisuuden painopisteenä ykkössijalla. Yritys X:n yrityspalvelutarjonta vaikuttaa allekirjoittaneen mielestä huomattavasti monipuolisemmalta kuin kilpailijoiden ja haastatteluun vastanneiden perusteella palvelut, jotka suosivat henkilöstön liikuttamista yhdessä sekä passiivisten liikuttamista ovat suosiossa. Suosituin painopiste, johon yritykset tulevat liikunnan tukemista panostamaan on passiivisten liikuttaminen. Kysyttäessä tähän ongelmaan ratkaisua, suurin osa oli sitä mieltä, että liikuntakeskusten tulisi ensisijaisesti tarjota palveluita yritysten passiivisille henkilöille.

Voisiko passiivisten aktivointi tapahtua sillä, että liikuntakeskukset tarjoaisivat yrityspalveluita, joilla koko henkilöstön liikuttaminen tapahtuu, jonkin yhteisen tavoitteen eteen. Yritysten työntekijöiltä kysyttäessä kaksi viidestä sanoo, aloittavansa liikunnan ja terveellisemmät elämäntavat, jos se vaikuttaisi palkkaan. Voisiko tämän tiedon johdantelemana suunnitella painonpudotus- ja valmennusohjelmia, joiden avulla ohjelmiin osallistuvat saisivat muutakin hyötyä kuin pelkän liikunnan? Pitäisikö liikuntakeskusten haastaa yrityksiä enemmän erilaisiin ryhmäohjelmiin mukaan, kertomalla ensinnäkin liikunnan hyödyistä, mutta myös antaa yrityksille vinkkejä kuinka henkilöstöä voisi palkita osallistumisesta? Esimerkiksi työpäivän aikana tapahtuvat säännölliset liikuntatapaamiset ryhmässä kerran viikossa, saattaisivat innostaa työntekijöitä liikkumaan. Tämä vaatisi sen, että työnantajan tulisi hieman vastaan.

Kaiken kaikkiaan puolistrukturoidun haastattelun vastaukset olivat melko ristiriitaisia. Joidenkin mielestä liikuntakeskukset toimivat moitteettomasti, kun taas osan mielestä vastuuttomasti. Tähän vaikuttaa tietenkin monet asiat. Toisten ennakkokäsitykset tietystä palvelusta ovat korkeammalla kuin toisilla, mikä selittää vastausten erilaisuutta. Joissain tapauksissa liikuntakeskuksen yhden toimipisteen virheet tai huono asiakaspalvelu on saattanut tahrata koko ketjun toiminnan vastaajan mielestä. Vastauksista selvisi kuitenkin se, että jos liikuntakeskukset haluavat kehittää toimintaansa ja palveluitaan, tulee niiden kysyä asiakkailtaan

mielipiteitä ja neuvoja. Kuten luvuissa 3.3 ja 3.4 todettiin palvelujen kehittämiseen ja uusien palveluiden ideoimiseen kannattaa käyttää asiakkaiden mielipiteitä ja huomioita hyväksi, koska he ovat loppupuleissa palvelun käyttäjät.

Tutkittavat liikuntakeskukset ovat hinnaltaan Yritys X:ä kalliimpia, mikä näkyy heidän tiloissaan ja laitteissaan. Tilojen ja laitteiden hyvällä kunnolla parannetaan asiakasviihtyvyyttä toimipisteissä, mikä myös vaikuttaa asiakasyritysten henkilöstön tyytyväisyyteen. Haastattelussa ei tullut mitään valituksia tai negatiivisia kommentteja liikuntakeskusten ydinpalvelusta eli liikunnasta. Kuitenkin suurin osa vastaajista näki liikuntakeskusten lisäpalveluissa ongelmia. Näillä lisäpalveluilla tarkoitetaan tässä työssä asiakaspalvelua sekä laskuttamista. Lisäpalvelut mielletään usein toissijaisiksi palveluiksi, mutta niiden huonolaatuinen taso vaikuttaa koko palvelutarjoamaan ja sitä kautta koko palvelun laatuun. Toinen asia, mikä tuntuu kyllästyttävän asiakasyrityksiä, on asiakkaan muistaminen koko asiakassuhteen aikana. Yritykset toivovat, että palveluntarjoajan kiinnostus sitä kohtaan pysyy yhtä korkeana kuin asiakashankinta vaiheessa tai asiakassuhteen alkuvaiheessa.

Yritys X ei välttämättä pysty kilpailemaan tilojen ja välineiden osalta kilpailijoiden kanssa, mutta lisäpalveluiden toimivuudella se voi saada kilpailuetua esimerkiksi liikuntapäivien ja muiden ryhmäohjelmien toteuttamisessa. Konkreettiset liikuntapäiväehdotukset ja -tarjoukset mainostusmielessä voivat toimia innostuksen herättäjinä. Lisäpalveluiden parantaminen ja yritysasiakkaiden huomioiminen näyttää olevan monien vastaajien mielestä huonolla tasolla kilpailijoiden osalta. Pitämällä yritysten liikuntavastaavat tyytyväisinä ja perillä palvelutarjonnasta ja -mahdollisuuksista, paranee erilaisten koko henkilöstön liikuttamiseen tarkoitettujen palveluiden myynti. Haastattelussa tuli selvästi ilmi, että koko henkilöstön liikuttaminen on monien tavoitteena. Tätä puoltaa myös Suomen kuntoliikuntaliiton tekemät tutkimukset työpaikkaliikunnasta (Koivu ym. 2009) ja kuntokeskusten toiminnasta (Savola ym. 2010).

Vaikka kilpailijoilla oli vastaajien mielestä ongelmia lisäpalveluiden kanssa, niin esimerkiksi Kilpailija A:n ja B:n lisäpalvelut itse ydinpalvelulle eli jäsenyydelle olivat toimivia. Kilpailija A tarjoaa jäsenilleen esimerkiksi ilmaisen pysäköinnin ja aamiaisen, joilla varmasti luodaan lisäarvoa ennen työtä liikkuville. Muutenkin jäsenille on paljon etuja, mutta ei kuitenkaan sellaisia etuja, joita yritysten passiiviset haluaisivat.

Tutkimuksen aikana ei noussut sellaisia asioita kilpailijoiden toiminnasta, mistä Yritys X:n olisi hyvä ottaa mallia. Tuloksissa ilmi tulleet asiat ovat enemmänkin sellaisia, joita Yritys X:n ei kannattaisi tehdä ja joita sen tulisi varoa. Kilpailijoiden nettisivuja tutkiessani ainoastaan Kilpailija E tuli esiin positiivisessa mielessä. Heidän kuntotestauspalvelut yrityksille tuovat lisäarvoa siinä mielessä, että sivuilla on kuntotestauksen sisällön esittelyn lisäksi kyseisestä testistä video, jossa asiakkaalle annetaan mahdollisuus nähdä konkreettisesti kuinka palvelu

toteutetaan. Kuntotestauksia tehdään noin joka toisessa yrityksessä Suomessa, mutta niihin osallistuu ainoastaan 34 prosenttia työntekijöistä, joille siihen on annettu mahdollisuus. Tämä voi johtua monesta syystä, esimerkiksi turvallisuuden kyseenalaistamisesta tai tietämättömyydestä kuntotestiä kohtaan. Videon avulla kuntotestin luonne voidaan osoittaa asiakkaalle paremmin ja hänen mielipiteensä testausta kohtaan voi muuttua. Voisiko videoiden lisääminen toimia myös Yritys X:n kuntotestauspalveluiden markkinoinnissa tai muidenkin palvelujen markkinoinnissa nettisivuilla? Muuten Yritys X:n yrityspalveluiden markkinointi nettisivuilla on hyvällä tasolla. Sivut ovat monipuolisuudeltaan, ymmärrettävyydeltään sekä laadultaan huomattavasti paremmalla tasolla kuin kilpailijoiden vastaavat. Toinen selkeyttävä asia Kilpailija E:n markkinoinnissa on asiakaskokemusten näyttäminen sivuilla. Suorat mielipiteet asiakkaiden suusta tuovat uutta näkökulmaa palvelun markkinointiin.

Muita keinoja, joilla yrityksille tuotettaisiin lisäarvoa, on itse palvelun siirtäminen yrityksen tiloihin, esimerkiksi ryhmäliikuntatunnin vetäminen yrityksen omassa jumppasalissa tai erilaisten taukojumppien pitäminen yritysten tiloissa. Palvelun vieminen asiakkaan luokse tuli ilmi muutamista vastauksista, kun kysyttiin, kuinka palveluntarjoajat voisivat kehittää toimintaansa. Sama asia tuli esille myös Henkilöstöliikuntabarometrissa (Koivu ym. 2010, 48), jossa liikunnan tuominen työpaikalle koettiin asiaksi, joka voisi lisätä liikuntaan osallistumista. Tämä vaatii kuitenkin, enemmän resursseja liikuntakeskuksilta, varsinkin jos kyseinen palvelu vaatii välineitä. Toki samalla säästettäisiin liikuntakeskuksen omia tiloja, muihin tarkoituksiin. Monelle kynnys siirtyä työpaikalta liikuntakeskukseen voi olla se ratkaiseva tekijä, mikä estää liikunnan harrastamisen. Saataisiinko tällä yritysten passiivisetkin henkilöt paremmin liikkumaan?

Tutkimus toteutettiin olemassa olevien dokumenttien tutkimisella sekä puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa haastateltiin kilpailijoiden asiakkaiden liikuntavastaavia. Haastattelulla saatiin hyviä vastauksia kilpailijoiden toiminnasta, mutta vastaukset olivat joiltain osin melko ristiriitaisia. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli tehdä tutkimus niin sanotulla ”Mystery Shopping”-menetelmällä, jossa kilpailijoita olisi tutkittu toimimalla haamuasiakkaana. Tätä menetelmää ei kuitenkaan voitu käyttää eettisyyteen vedoten.

Tutkimus oli kokonaisuudessaan haastava sen rajauksen vuoksi. Tutkimus oli rajattu koskemaan kilpailijoiden yritystoimintaa, joten tiedonsaanti tuotti todellisia vaikeuksia. Tutkimuksesta saatiin kuitenkin melko kattavasti tietoa toimeksiantajalle, vaikkakin puolistrukturoitu haastattelu olisi voinut joltain osin tuoda enemmän tietoa. Tutkimus oli aiheeltaan hieman arka, mikä saattoi vaikuttaa joidenkin vastaajien vastauksiin, vaikka ennen haastattelua oli tehty varsin hyvin selväksi työn anonymiteettisuoja tutkittavia yrityksiä, haastateltavia yrityksiä sekä haastateltavia henkilöitä kohtaan.

Tuloksista tuli toivottavasti joitain sellaisia asioita, joita Yritys X voi tulevaisuudessa miettiä tai jopa käyttää hyväksi. Tulosten avulla Yritys X voi arvioida toimintatapaansa, toimintansa tasoa sekä tehdä parempia strategisia valintoja jatkossa esimerkiksi palvelujen kehittämisen kannalta. Mielestäni Yritys X:n varsinainen yritysliikuntatoiminta eli yrityspalvelut ja niiden markkinointi on erittäin hyvällä tasolla kilpailijoiden vastaaviin nähden. Laatuero voi tulla asiakkaille vastaan itse liikunnan harrastamisessa laitteiden, välineiden ja tilojen huonomman kunnan vuoksi, mutta yrityspalveluiden markkinoinnilla ja lisäpalveluiden avulla voidaan saada asiakasyritysten liikuntavastaavat puolelleen ja näin ollen ostamaan palveluita.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut suoranaisesti kehittää Yritys X:n toimintaa kilpailija-analyysin avulla, vaan saada kartoittavaa tietoa kilpailijoista ja kilpailukentästä. Jos Yritys X:n yrityspalveluita halutaan jatkossa kehittää systemaattisesti, ehdottaisin Yritys X:n yritysasiakkaiden ja muiden yritysten haastattelemista, jolla saataisiin tietoa itse palveluiden käyttäjiltä. Yritysten johdolta tai liikuntavastaavilta voisi kysyä, minkälaisia palveluita he toivoisivat liikuntakeskusten tarjoavan yrityksille ja ennen kaikkea heidän passiivisille henkilöille.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä keräsin tietoa Yritys X:n kilpailijoiden yritysasiakashankinnasta, yrityspalvelutarjonnoista ja hinnoista sekä yrityspalveluiden toimivuudesta ja markkinoinnista. Tämän jälkeen tein pohdintoja kyseisistä tutkimustuloksista ja tässä luvussa kokoaan keskeisimmät johtopäätökset yhteen. Puolistrukturoidun haastattelun vastaukset jakaantuivat useissa tapauksissa kahteen osaan, tyytyväisiin ja tyytymättömiin, joten johtopäätöksissä kilpailijoihin ei keskitytä yksilöllisesti.

Tutkimuksen tiedonkeruun ensimmäisessä osassa, jossa tutkin kilpailijoita jo olemassa olevien dokumenttien avulla, sain yleisnäkemyksen kilpailijoiden yritystoiminnasta. Kilpailijat ovat profiloituneet suhteellisen samanlaisiksi lukuun ottamatta Kilpailija E:tä, jonka strategiana on toimia fyysisen työhyvinvoinnin edistäjänä ja asiantuntijana. Kilpailijoista sai sellaisen kuvan, että yritykset eivät ole heidän toiminnalleen niin tärkeitä, vaan markkinointi suunnataan suoranaisemmin yksityishenkilöihin. Yritys X:n nettisivujen taso, koskien yritysliikuntaa on korkealla tasolla kilpailijoiden vastaaviin nähden. Kilpailijoiden nettisivujen avulla yrityksille annetaan mahdollisuus valita erilaisia yrityspalveluja, mutta yritystä ei helpoteta päätöksenteossa juuri ollenkaan. Palvelut oli useilta osin vain listattu ja tiedonmäärä ja konkreettisuus puuttivat usein, mikä ei palvele asiakasta.

Koko yritysliikuntakenttä liikuntakeskusten osalta näyttää olevan jäsenyyksien myymistä ja markkinointia. Tämä vaikuttaa suoranaisesti taas yritysten passiivisten henkilöiden liikuttamisen vähyyteen. Jäsenyyksien markkinoinnilla palvelee yritysten aktiivisia liikkuja, mutta

harrastamattomien ja passiivisten osuus ei muutu. Kilpailijoiden keskittyessä jäsenyyksien myyntiin, Yritys X:n mahdollisuutena olisi saada yritysten passiivisia henkilöitä liikkumaan.

Panostamalla jäsenyyksiin Yritys X:n kilpailijat panostavat näin ollen myös yksittäisten henkilöiden liikuttamiseen. Monet haastatteluun vastanneet toivoivat enemmän ryhmäpalveluita yritykselleen. Näin ollen erilaisten ryhmäpalveluiden markkinointi ja niihin panostaminen on tarpeellista. Asiakkaiden tyytymättömyys palveluiden markkinointiin osoittaa, että yrityksiltä tulisi kysyä minkälaisia palveluita he toivoisivat, sillä he ovat palvelun käyttäjät.

Osa haastatteluun vastanneista yrityksistä oli aloittanut asiakassuhteen liikuntakeskuksen kanssa suuremman liikunnan- ja työhyvinvoinnintarjoajan kautta. Tämän vuoksi Yritys X:n on oltava hyvässä vuorovaikutuksessa kyseisen välikäden kanssa, jotta yhteistyö suurempien yritysten kanssa on saumatonta. Kilpailijoiden lisäpalveluiden laadussa oli useissa tapauksissa parantamisen varaa ja niihin oltiin osittain tyytymättömiä, mikä tarkoittaa sitä, että pienillä yksityiskohdilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin ja näin ollen saada asiakas tyytyväiseksi.

Kaiken kaikkiaan Yritys X:n asema kilpailijoihin verrattuna on hyvällä tasolla ja näen, että sillä on mahdollisuus olla niin sanottuna erikoistujana yritysliikuntakentällä. Tällä tarkoitan sitä, että Yritys X muistaa kilpailijoita paremmin yritysten passiiviset henkilöt ja tarjoaa kilpailijoita parempia ryhmäpalveluita, joilla saadaan yrityksistä uusia ihmisiä innostumaan liikunnasta.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

Aaker, D. 2001. Developing business strategies. 6. edition. New York: John Wiley & Sons.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. suomentanut Riikka Renko. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina- analyysi. Juva: WSOY.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.4. painos. Helsinki: Edita-Prima.

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Porter, M, E. 1998. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Porter, M, E. 1991. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. suomentanut Maarit Tillman. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 1998. Business to Business - markkinointi. Porvoo: WSOY

Virtanen, V. 2003. Kilpailustrategia ja sen toteuttaminen yrityskaupoilla. Helsinki: Multiprint.

Sähköiset lähteet

Ahonen, G., Aura, O. & Ilmarinen, J. 2010. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2010. Viitattu 26.3.2012.

http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2010_tutkimus.pdf

Koivu, M., Savola, J. & Pehkonen, J. 2009. Työpaikkaliikuntabarometri. Suomen kuntoliikuntaliiton barometri. Viitattu 12.3.2012. http://kunto-fi-bin.directo.fi/@Bin/58841870349aa0488399ce8860333f5f/1335346984/application/pdf/212050/TPL_baro091123.pdf

Määttänen, N. 2011. Professori Guy Ahosen oudot laskelmat. Akateeminen talousblogi. Viitattu 27.3.2012. <http://blog.hse-econ.fi/?p=3549>

Palvelujen markkinointi. Savon ammatti- ja aikuisopisto. Viitattu 16.3.2012. <http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1palvelut.htm>

Puolistrukturoitu haastattelu. Tilastokeskus. Viitattu 11.4.2012. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 11.4.2012. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Savola, J., Ålgars, S. & Pehkonen, J. 2010. Suomen kuntoliikuntaliiton kuntokeskusbarometri. Viitattu 13.3.2012. http://kunto-fi.bin.directo.fi/@Bin/e7e01ca2111be73b54cf41ac8b142958/1335347520/application/pdf/372489/Kuntokeskusbarometri_final_2_korjattu_2.pdf

Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Menetelmäopetuksen tietovarannon Internet-sivut. Viitattu 28.2.2012. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Julkaisemattomat lähteet

Jansson, A. & Korhonen, J. 2009 Työhyvinvointipalvelun kehittäminen. Laurea- ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Jousala, S. 2011. Kilpailijoiden kartoitus kilpailija-analyysin avulla Helsingin markkina- alueella. Laurea- ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Järvinen, J. 2007. Kilpailijan analysointi: Case Muncca Sport Club. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Opinnäytetyö.

Lindström, A. 2009. Kilpailija-analyysi: Case Oy Samlink Ab. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Ohvanainen, I. & Perez Rosenström, R. 2011. Kilpailija-analyysi: IKEA Vantaa. Laurea- ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Pitkäniemi, S. 2007. Kilpailija-analyysi Keravan ruokaravintoloista. Stadia Helsingin ammattikorkeakoulu. Helsinki. Opinnäytetyö.

Tainio, N. 2010. Kilpailija-analyysi. Helsinki. Lopputyö merkonomikoulutukseen.

Kuviot

Kuvio 1: Kilpailuedun tekijät (Virtanen 2003, 7).	14
Kuvio 2: Porterin kilpailumalli (Bergström & Leppänen 2009, 88).	14
Kuvio 3: Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19).	20
Kuvio 4: Kilpailijan kokovartalokuvan eri elementit (Pirttilä 2000, 75).	21
Kuvio 5: Kilpailuanalyysien pääryhmitys (Kamensky 2008, 160).	22
Kuvio 6: Porterin kilpailija-analyysimalli (Porter 1998, 49).	24
Kuvio 7: Aakerin kilpailija-analyysimalli (Lindström 2009, 18).	26
Kuvio 8: Kilpailijatiedon motiivit (Pirttilä 2000, 88).	28
Kuvio 9: Kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapaino (Pirttilä 2000, 101).	30
Kuvio 10: Palvelun kilpailukeinot (Rissanen 2005, 405).	32
Kuvio 11: Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320).	34
Kuvio 12: Malli palvelujen kehittämistyöstä (Kinnunen 2004, 34).	38
Kuvio 13: Malli palvelujen kehittämisestä (Kinnunen 2004, 33).	39
Kuvio 14: Palvelun kehityssuunnitelman vaiheet (Rissanen 2006, 26).	40
Kuvio 15: Palvelun kehitysprojekti (Rissanen 2005, 107).	41
Kuvio 16: Kilpailija A:n palvelutarjonta yrityksille	54
Kuvio 17: Kilpailija B:n palvelutarjonta yrityksille	55
Kuvio 18: Kilpailija C:n palvelutarjonta yrityksille	56
Kuvio 19: Kilpailija D:n palvelutarjonta yrityksille	58
Kuvio 20: Kilpailija E:n palvelutarjonta yrityksille	59

Taulukot

Taulukko 1: Kilpailija A:n jäsenyyshinnat normaaliasiakkaille ja eräälle yritykselle 2012 alkuvuonna.	62
Taulukko 2: Kilpailija A:n Personal Training hinnat 2012	62
Taulukko 3: Kilpailija B:n jäsenyyshinnat pk-seudulla 2012 ja 2010. (Tainio 2010)	63
Taulukko 4: Kilpailija B:n Personal Trainer hinnat yhdelle ja kahdelle henkilölle 2012	63
Taulukko 5: Kilpailija C:n suoraveloitushinnat jäsenille ja normaali hinnat jäsenille.....	64
Taulukko 6: Kilpailija C:n hinnanmuutokset vuoden 2010 ja 2012 välillä (Tainio 2010)	64
Taulukko 7: Kilpailija D:n Personal Trainer hinnat yhdelle ja kahdelle henkilölle pk-seudulla 2012	65

Liitteet

Liite 1: Kysely liikuntakeskusten yrityspalveluista.....	88
Liite 2: Saatesanat sähköpostiin.....	92

Liite 1: Kysely liikuntakeskusten yrityspalveluista

Teen opinnäytetyötäni Laurea- ammattikorkeakouluun ja tarkoitukseni on tutkia viiden liikuntakeskuksen (Kilpailijan A, B, C, D ja E) yritysliikuntatoimintaa. Työn toimeksiantajana toimii Yrityksen X yritysliikunta-osasto. Tutkimuksesta saatavat tiedot käsitellään anonyymina, joten liikuntakeskusten ja vastaajien nimiä ei julkaista opinnäytetyössä. Toivon vastauksenne mahdollisimman moneen, mieluiten jokaiseen kysymykseen. Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Kiitos ennakkoon vastauksista.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa pyytäisin kertomaan taustatietoja palveluntarjoajastanne tai palveluntarjoajistanne, mikäli olette useamman kuin yhden asiakkaana.

1. Liikuntapalveluiden tarjoaja/tarjoajat

Kilpailija A	()
Kilpailija B	()
Kilpailija C	()
Kilpailija D	()
Kilpailija E	()

2. Toimipiste/-pisteet, jossa/joissa käynte

Kilpailija A	_____
Kilpailija B	_____
Kilpailija C	_____
Kilpailija D	_____
Kilpailija E	_____

3. Kuinka kauan olette olleet palveluntarjoajan asiakkaana?

Kilpailija A	_____
Kilpailija B	_____
Kilpailija C	_____
Kilpailija D	_____
Kilpailija E	_____

4. Miten ja miksi teistä tuli kyseisen palveluntarjoajan asiakas?

Kilpailija A	_____
Kilpailija B	_____
Kilpailija C	_____
Kilpailija D	_____
Kilpailija E	_____

5. Mitä yrityspalveluja käytätte?

Kilpailija A	_____
Kilpailija B	_____
Kilpailija C	_____
Kilpailija D	_____
Kilpailija E	_____

6. Miten käyttämänne yrityspalvelut toimivat konkreettisesti?

Kilpailija A	_____
Kilpailija B	_____
Kilpailija C	_____

Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

7. Miten ovat toimineet?

Kilpailija A _____
 Kilpailija B _____
 Kilpailija C _____
 Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

8. Onko palveluntarjoaja räätälöinyt palvelun juuri teille sopivaksi vai onko palvelu sama kaikille yrityksille?(jos on räätälöity, kirjoita tekstikenttään miten?)

Kilpailija A	Sama kaikille ()	Räätälöity ()	_____
Kilpailija B	Sama kaikille ()	Räätälöity ()	_____
Kilpailija C	Sama kaikille ()	Räätälöity ()	_____
Kilpailija D	Sama kaikille ()	Räätälöity ()	_____
Kilpailija E	Sama kaikille ()	Räätälöity ()	_____

9. Miten sopimuksen hinta määräytyy?

	Yritys maksaa osan, työntekijä osan	Yritys maksaa kokonaan	Työntekijä maksaa kaiken
Kilpailija A	()	()	()
Kilpailija B	()	()	()
Kilpailija C	()	()	()
Kilpailija D	()	()	()
Kilpailija E	()	()	()

10. Onko palveluntarjoajan hinnat halvemmat yrityksille kuin henkilöasiakkaille? Jos on niin kuinka paljon? (vastaus kyseisen liikuntakeskuksen tekstilaatikkoon)

Kilpailija A	Ei ()	Kyllä ()	_____
Kilpailija B	Ei ()	Kyllä ()	_____
Kilpailija C	Ei ()	Kyllä ()	_____
Kilpailija D	Ei ()	Kyllä ()	_____
Kilpailija E	Ei ()	Kyllä ()	_____

11. Miten hinnat ovat muuttuneet asiakassuhteen aikana?

	Kasvaneet	Pysyneet ennallaan	Halventuneet
Kilpailija A	()	()	()
Kilpailija B	()	()	()
Kilpailija C	()	()	()
Kilpailija D	()	()	()
Kilpailija E	()	()	()

12. Miten palveluntarjoajan yrityspalvelut ovat vastanneet markkinoinnilla luotuja ennako-odotuksia?

Kilpailija A _____
 Kilpailija B _____
 Kilpailija C _____
 Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

13. Miten palveluntarjoaja on kehittänyt toimintaansa asiakassuhteen aikana ja voisiko se vielä parantaa toimintaansa jotenkin?

Kilpailija A _____
 Kilpailija B _____
 Kilpailija C _____
 Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

14. Miten palveluntarjoaja markkinoi eri palveluita teille? Onko muuten aktiivinen?

Kilpailija A _____
 Kilpailija B _____
 Kilpailija C _____
 Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

15. Mikä vahvuuksia näette palveluntarjoajan toiminnassa?

Kilpailija A _____
 Kilpailija B _____
 Kilpailija C _____
 Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

16. Mitä heikkouksia näette palveluntarjoajan toiminnassa? Oletteko kokeneet ongelmia?

Kilpailija A _____
 Kilpailija B _____
 Kilpailija C _____
 Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

17. Miten palveluntarjoaja erottuu Yrityksen X yritysliikunnasta?

Kilpailija A _____
 Kilpailija B _____
 Kilpailija C _____
 Kilpailija D _____
 Kilpailija E _____

18. Kuinka näette kilpailutilanteen yritysliikunnan tarjoajien kesken?

19. Kilpailutitteko te palveluntarjoajat?

Kyllä ()
 Ei ()

20. Minkälaisia muutoksia toivoisit yritysliikuntaa tarjoavien yritysten toimintaan?

21. Vastaajan tiedot

Yritys _____
 Asema Yrityksessä _____
 Kuinka kauan olet ollut nykyisessä yrityksessäsi töissä? _____
 Kuinka kauan olet hoitanut yrityksesi liikunta- asioita? _____
 Henkilöstön määrä? _____
 Osaston määrä? _____

Kiitos ajastanne ja hyvää kesän odotusta!

Terveisin,

Mikko Naukkarinen
Laurea-ammattikorkeakoulu

Liite 2: Saatesanat sähköpostiin.

Hei,

Yrityksen X Yrityслиikunnan ”Etunimi Sukunimi” ehdotuksesta lähestyn teitä opiskeluuni liittyvällä kyselyllä. Opiskelen Laurea- ammattikorkeakoulussa ja teen Yrityksen X Yrityслиikunnalle opinnäytetyötä liikuntakeskusten yrityspalveluista. Lopputyöni tarkoituksena on vertailla pääkaupunkiseudun liikuntakeskusten yrityspalveluita perustuen asiakkaiden kokemuksiin.

Ystävällisesti toivoisin, että voisitte vastata kyselyyn mahdollisimman nopeasti, viimeistään ennen 18.4. Kiitoksena ajastanne lähetämme teille kaksi Yrityksen X tutustumisseteliä.

Kiitoksin, hyvää kesän odotusta!

Ystävällisin terveisin,

Mikko Naukkarinen, tuleva tradenomi